Lâm Minh Chánh

Tăng tốc ĐẾN THÀNH CÔNG

HỌC TỪ NHỮNG CUỐN SÁCH KINH DOANH HÀNG ĐẦU

Tập 1



alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
KHOA HỌC XÃ HỘI

Table of Contents

Kinh tế, Tư duy, Khái niệm

Chiến lược Doanh nghiệp

Lãnh đạo & Quản lý

Marketing & Bán hàng

Đầu tư Làm giàu

Phát triển Cá nhân

MỤC LỤC

CÁC LỜI ĐÁNH GIÁ

“Doanh nhân Lâm Minh Chánh đã biên soạn một cách súc tích, sinh động những ý tưởng cốt lõi và nội dung chính của các cuốn sách kinh doanh hàng đầu. Đọc cuốn sách này, độc giả gần như đọc được 25 cuốn sách khác nhau với nội dung trải rộng từ những khái niệm kinh tế, triết lý, chiến lược kinh doanh cho đến những bài học về phát triển cá nhân, ‘làm người’ một cách thành công và hạnh phúc.”

TRẦN TUẤN ANH,
Phó Vụ trưởng, Phó Trưởng Cơ quan Đại diện
Ủy ban Chứng khoán tại TP.HCM

“Thời gian là vàng! Đã từ lâu, do việc kinh doanh và công tác xã hội bận rộn, tôi không còn dành nhiều thời gian cho việc quan trọng là đọc sách kinh doanh. Tác giả đã chắt lọc tinh hoa giúp tôi đọc được nhiều ý tưởng hay trong khoảng thời gian ngắn. Cuốn sách này đã mang ‘vàng’ đến cho tôi!”

HÀ XUÂN ANH,
Chủ tịch HĐQT & TGĐ Công ty Cổ phần May Sơn Việt,
Chủ nhiệm CLB Doanh nhân 2030

“Cuốn sách có nội dung đa dạng về nhiều chủ đề, từ khởi nghiệp cho đến chiến lược cũng như tác nghiệp. Trong thời đại công nghệ thông tin hiện nay, thói quen đọc sách ngày càng phai nhạt, nhất là đối với đối tượng doanh nhân. Việc ra đời của ấn phẩm đã đáp ứng kịp thời nhu cầu ‘đọc, hiểu và ứng dụng’ của đối tượng này.”

TRẦN HOÀNG BẢO,
Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Tư vấn Nhân sự BCC

“Đây không chỉ là sách về những quyển sách kinh doanh hay. Đây còn là những tri thức kinh doanh quý báu đã được tác giả dày công nghiên cứu, tuyển chọn và biên soạn. Cuốn sách là cẩm nang không thể thiếu của các nhà quản trị doanh nghiệp.”

NGUYỄN KHẮC THÀNH ĐẠT,
Nguyên Phó Tổng Giám đốc Điều hành Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Prudential Việt Nam

“Với kiến thức uyên bác và kinh nghiệm thương trường, tác giả đã tổng hợp một cách sinh động những nội dung cốt lõi của các cuốn sách hàng đầu mà không áp đặt ý kiến chủ quan của mình. Cuốn sách ý nghĩa này sẽ rất có ý nghĩa đối với doanh nhân, nhà quản lý và các bạn trẻ.”

NGUYỄN ĐỨC ĐIỀN,
Chủ tịch HĐQT & TGĐ Công ty BDC
và Trường Đào tạo Quản lý SAM,
Chủ tịch CLB Doanh nhân Bình Định tại TP.HCM

“Không phải ai cũng có thể đọc hết những cuốn sách quý, và nếu có đọc thì cũng chưa hẳn đã rút ra được những bài học quý giá như tác giả đã làm. Tôi tin rằng quyển sách này sẽ được chào đón và được tái bản nhiều lần vì nó là tinh hoa của trí tuệ nhân loại.”

LÊ QUÍ ĐÔN,
Giám đốc Nhân sự cấp cao Công ty TNHH Nhà máy Bia Việt Nam

“Tác giả đã tinh lọc ra những điểm cốt lõi nhất của các quyển sách kinh điển về kinh doanh. Tôi

thật sự tin rằng quyển sách này sẽ trở thành một trong những cẩm nang 'gối đầu giường' của các doanh nghiệp, nhà quản lý, cán bộ cao cấp và đồng thời là tài liệu tham khảo xuất sắc cho những ai muốn nghiên cứu kinh tế và quản trị kinh doanh."

HUỲNH LÊ ĐỨC,
Giám đốc Tài chính (CFO) Tập đoàn Hoàn Mỹ

"Có thể nói đây là một đầu sách hội tụ tinh hoa của nền kinh thương thế giới. Cảm ơn tác giả đã có một phát kiến sáng tạo, đột phá sự hiểu biết cộng đồng doanh nhân về sự học trong thế giới kinh doanh bất định này."

TRẦN HOÀNG,
Chủ tịch VietnamMarcom,
Chủ tịch Hội Marketing TP.HCM

"Thật là tiện dụng và hiệu quả! Những nội dung chính của các cuốn sách best sellers đã được tác giả tóm tắt một cách có hệ thống và súc tích mà vẫn giữ được giá trị cốt lõi và tinh hoa. Đây là cẩm nang gối đầu giường của tôi."

PHẠM THỊ HUYỀN,
Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần Tư vấn Tre – VMIT

"Lâm Minh Chánh là một 'tác giả' đặc biệt, một doanh nhân rất sáng tạo và có bề dày trải nghiệm, từng 'lên bờ xuống ruộng' và đã 'chạm' đến ranh giới của sự thành đạt. Cuốn sách tuyệt vời này đã đem tới cho người đọc những thuyết kinh điển trong kinh doanh và quản trị."

JOHAN NYVENE,
Tổng Giám đốc Công ty CP Chứng khoán TP.HCM (HSC)

"Một công trình khá thú vị và công phu của doanh nhân Lâm Minh Chánh... Những thông tin quan trọng được chắt lọc từ nhiều cuốn sách kinh doanh hàng đầu thế giới sẽ giúp người đọc tiết kiệm được nhiều thời gian."

TRẦN QUỐC KHÁNH,
Nhà báo, MC & Biên tập viên
Đài Truyền hình Kinh tế Tài chính FBNC

"Đây là một ý hay. Ấn phẩm giúp độc giả nắm các nội dung chính hay nhất của từng đầu sách và kết nối chúng với nhau để có bài học cho riêng mình."

PHẠM THỊ MỸ LỆ,
Chủ tịch HĐQT Le & Associates

"Cuốn sách độc đáo này vượt lên trên những thông tin điểm sách thông thường, nó cung cấp kiến thức kinh doanh quý báu từ những cuốn sách kinh điển đến doanh nhân và nhà điều hành kinh doanh vốn luôn eo hẹp về thời gian."

PHẠM LINH,
Phó Tổng Giám đốc Ngân hàng Việt Á

"Với sự trải nghiệm của tác giả qua nhiều công việc thuộc nhiều lĩnh vực, cuốn sách là sự đúc kết tinh hoa có hệ thống và logic cả về lý luận và thực tiễn, giúp bạn đọc thưởng ngoạn rất hiệu quả trong điều kiện quỹ thời gian có hạn và 'núi thông tin' tràn ngập. Tôi nghĩ rằng đây không chỉ đơn thuần là một cuốn sách. Nó ẩn chứa cái tâm, cái tầm và một bầu nhiệt huyết trong đó."

TS. TRẦN ĐÌNH LÝ,
Trưởng phòng Đào tạo & Trưởng bộ môn QTKD,
Khoa Kinh tế - Trường Đại học Nông Lâm TP.HCM

"Là một doanh nhân đam mê đọc sách, tôi thán phục tác giả đã đọc rất nhiều cuốn sách kinh điển trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Hơn thế nữa, anh đã tóm lược, biên soạn và viết ra những ý cốt lõi của từng cuốn. Tôi đánh giá cao cuốn sách này và tin rằng nó sẽ giúp cho nhiều người học

hiểu và áp dụng những ý tưởng kinh doanh, quản lý cốt lõi, độc đáo và có hành động cụ thể nhằm thành công sớm hoặc nhiều hơn.”

HỒ QUANG MINH,
Chủ tịch BNI Việt Nam

“Cuốn sách này là một tập hợp trí tuệ của nhiều tài liệu có giá trị trên thế giới, kinh nghiệm của tác giả và môi trường kinh doanh ở Việt Nam. Đây là tài liệu quý giá dành cho những người đang điều hành kinh doanh, cho giảng viên và sinh viên ở các trường đại học và đặc biệt dành cho những người chưa có điều kiện tiếp cận những tài liệu và kinh nghiệm kinh doanh trên thế giới. Tôi sẽ giới thiệu cuốn sách này cho các CEO, giảng viên và sinh viên đang theo học ngành kinh doanh. Và tôi cũng mong đợi tập 2 của tác giả Lâm Minh Chánh.”

PGS. TS. NGUYỄN VĂN NGÃI,
Trưởng khoa Kinh tế - Trường Đại học Nông Lâm Việt Nam

“Cuốn sách rất hữu ích vì người đọc – nhất là doanh nhân – không cần mất nhiều thời gian mà vẫn được tiếp cận và chiêm nghiệm trí tuệ nhân loại trong kinh doanh, đã được chắt lọc bởi tác giả – một doanh nhân trí thức, sáng tạo.”

Nhà báo PHẠM OANH,
Trưởng ban Chứng khoán – Báo Đầu tư – VIR

“Thật bất ngờ và thú vị vì những bài học quý báu nhất từ các quyển sách kinh doanh hàng đầu đều được đúc kết vô cùng logic, cô đọng, sâu sắc. Quyển sách độc đáo này không chỉ phù hợp với những người bận rộn, mà còn giúp kích thích tư duy, niềm đam mê học và đọc trong mỗi nhà kinh doanh, quản lý trẻ.”

TRƯƠNG LÝ HOÀNG PHI,
Giám đốc Trung tâm Hỗ trợ Thanh niên khởi nghiệp – BSSC,
Tổng Thư ký Hội Doanh nhân Trẻ TP.HCM,
Giảng viên Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

“Tác giả đã giúp người đọc tiếp cận kho tàng tri thức kinh doanh và bí quyết thành công của nhân loại. Một ấn phẩm quý báu cho các doanh nhân và nhà quản lý bận rộn.”

NGUYỄN THU PHONG,
Chủ tịch Hội Doanh nhân Trẻ (YBA) TP.HCM
Chủ tịch HĐQT & TGĐ Công ty CP Kiến trúc Xây dựng Nhà Vui

“Quyển sách đã cung cấp một kho tàng bài học quý giá từ 25 đầu sách kinh doanh đắt giá nhất thế giới. Những bài học kinh doanh cốt lõi, có giá trị được anh Chánh tóm tắt một cách sinh động, rõ ràng và công phu.

*Tôi kính nể sức đọc và khả năng tóm tắt, tập hợp của anh Lâm Minh Chánh. Tôi biết rằng anh Chánh cũng đang ấp ủ xuất bản tập 2, tập 3 trong thời gian ngắn sắp tới! Xin chúc mừng tác giả và xin giới thiệu với các bạn **Tăng tốc đến thành công**!”*

NGUYỄN TUẤN QUỲNH,
Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Nhiên liệu Sài Gòn

“Cuốn sách cho thấy sự tâm huyết của tác giả. Một cuốn sách đáng đọc.”

Bác sĩ HUỲNH PHƯỚC SANG,
Sáng lập & Tổng Giám đốc Công ty Tư vấn và Đầu tư Mekida,
Nick Facebook: Anh Tư Sang

***“Tăng tốc đến thành công** không chỉ giúp cho những người cần tăng tốc, mà nó còn cần cho cả những ai đang chuẩn bị bước vào thương trường. Chắc chắn cuốn sách này sẽ nằm ở vị trí ‘mặt tiền’ trong tủ sách của tôi, và tôi sẽ thường xuyên tra cứu nó khi tôi quản lý, điều hành công ty của mình.”*

Bác sĩ VÕ XUÂN SƠN,
Giám đốc Phòng khám quốc tế EXSON
Chuyên gia về cột sống, tủy sống và xương khớp

"Đây là ý tưởng hay giúp cho những người 'hiện đại' chỉ quen với việc 'lướt' thông tin mà quên mất thú đọc sách, một thói quen không thể thiếu nếu ham học hỏi. Tác giả đã có công khơi dậy thói quen đó."

TRẦN THẾ HUY (TAKASHI FUJII),
Chủ tịch HĐQT Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Dai-ichi Việt Nam

"Viết ngắn cho hay là một nghệ thuật. Viết ngắn lại một tư duy là chuyện khó. Viết ngắn lại nhiều tư duy lớn là thách thức thật sự. Tác giả quyển sách này là người tham vọng đúng như bản chất của anh, một doanh nhân có nhiều trải nghiệm và am hiểu các vấn đề kinh doanh cũng như quản trị doanh nghiệp trong nước và trên thế giới."

TRẦN TRỌNG TÚ,
Tổng Thư ký Tòa soạn Galaxy Media,
Thư ký Tòa soạn Tạp chí Nhịp cầu Đầu tư

"Tôi tin chắc rằng tập 1 này và những tập tiếp theo sẽ là những cuốn sách được yêu thích của tất cả những ai đang làm công việc quản lý, kinh doanh."

LÊ ANH TUẤN,
Giám đốc Pháp lý (General Counsel) Công ty Siemens Việt Nam

"Cuốn sách như một cẩm nang không chỉ cần thiết cho các doanh nhân, nhà quản lý và người trẻ khởi nghiệp, mà còn phù hợp với những ai mong muốn tìm hiểu, nắm bắt những quy luật của thế giới đương đại trong quỹ thời gian eo hẹp của mình."

Nhà báo HẢI THÀNH,
Phó Tổng Biên tập Báo Thanh Niên

"Để có thể tóm tắt những ý tưởng cốt lõi, tinh hoa của sách kinh doanh hàng đầu, người soạn phải có một khối lượng lớn kiến thức, kinh nghiệm trong cuộc sống và công việc, và trên hết phải là một con người 'đam mê đọc, trải nghiệm và chia sẻ'. Tác giả Lâm Minh Chánh là một người như vậy và còn là một doanh nhân nhạy bén, linh hoạt đầy năng lượng.

Đôi lúc chỉ một ý tưởng từ những quyển sách hàng đầu mà tác giả đã chọn lọc cũng có thể thay đổi cuộc đời một con người, một doanh nghiệp. Các độc giả hãy dành ra ít nhất một giờ mỗi ngày để chu du và nắm bắt 'trí khôn nhân loại' trong quyển sách vô giá này. Chúc các bạn một chuyến hành trình thành công, đầy cảm xúc và thú vị."

TĂNG TRỊ TRỌNG,
Giám đốc Kinh doanh Toàn quốc (CSO) VietnamWorks

"Tác giả đã chọn lọc, cô đọng những tri thức thực sự quý giá và thiết yếu cho doanh nhân và lãnh đạo. Tôi mong đợi sự ra đời của ấn phẩm này vì những lợi ích đối với cộng đồng doanh nhân và lãnh đạo trong bối cảnh kinh doanh hiện nay."

NGUYỄN ĐÌNH TRUNG,
Chủ tịch HĐQT & TGĐ
Công ty CP Đầu tư Kinh doanh Địa ốc Hưng Thịnh

"Tuyệt vời. Đọc những cuốn sách được tóm tắt của doanh nhân Lâm Minh Chánh là cách nhanh nhất để học hỏi các bài học hay về quản lý và kinh doanh của thế giới."

VÕ THANH TRUNG,
Giám đốc Bộ phận Thanh toán Phái sinh
Sở Giao dịch Chứng khoán Singapore

LỜI CẢM ƠN

Tôi viết bộ sách ***Tăng tốc đến thành công – Học từ những cuốn sách kinh doanh hàng đầu*** với mục đích giới thiệu những ý tưởng cốt lõi, những bài học hay từ các cuốn sách kinh doanh hàng đầu. Nếu quá bận để đọc trọn vẹn từng cuốn thì với bộ sách này, độc giả cũng có thể nắm bắt những ý tưởng chính của chúng. Tôi hy vọng sau khi đọc những ý chính trong bộ sách, độc giả sẽ tìm đọc những tác phẩm nguyên bản để có thể tiếp thu hết mọi ý tưởng các tác giả viết trong sách.

Tôi xin gửi lời cảm ơn trân trọng và chân thành đến tất cả những doanh nhân, nhà quản lý, học giả và nhà báo đã đọc và đưa ra những nhận xét, ý kiến về bộ sách. Những lời động viên của các anh chị và các bạn đã tiếp thêm động lực cho tôi, góp phần đưa cuốn sách đến tay nhiều độc giả.

Tôi xin cảm ơn những người thầy, người sếp, các đồng nghiệp, nhân viên và đối tác đã đem đến cho tôi những kiến thức và trải nghiệm trong 18 năm làm quản lý chuyên nghiệp và 6 năm làm doanh nhân, qua đó giúp tôi tiếp thu vốn quý từ các cuốn sách kinh doanh thấu đáo và sâu sắc hơn.

Con kính tặng bộ sách này đến Ba Má – những người đã sinh thành và luôn thương yêu, chăm sóc con; thương tặng Vợ – người đã luôn thương yêu và đồng hành cùng chồng. Thương tặng con trai của Ba với mong ước rằng Con sẽ tiến nhanh và vững chắc hơn khi chinh phục những mục tiêu trong công việc và cuộc sống.

Tôi xin cảm ơn Alpha Books đã liên kết tái bản và phát hành cuốn sách này. Cảm ơn độc giả Tiki đã bầu chọn cho tôi vào *“Top 10 tác giả nam được yêu thích nhất năm 2014”* và tập 1 là *“Sách kinh doanh được yêu thích nhất năm 2014”.*

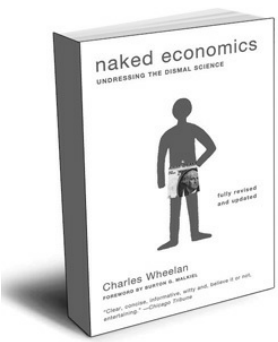
Tôi trân trọng giới thiệu bộ sách này đến các anh chị giảng viên, doanh nhân, nhà quản lý, nhân viên và đặc biệt là các bạn trẻ, các bạn sinh viên mong muốn học hỏi và phát triển trên con đường sự nghiệp.

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng Tư năm 2015
Trân trọng,
Lâm Minh Chánh

CHƯƠNG 1. KINH TẾ, TƯ DUY, KHÁI NIỆM
KINH TẾ HỌC TRẦN TRỤI

Naked Economics – Undressing the Dismal Science *dịch sát nghĩa là* **Kinh tế học trần trụi – Lột trần kinh tế học,** *bàn về những nguyên lý, vấn đề của kinh tế học, kinh tế thị trường thông qua việc phân tích những vấn đề, sự kiện cụ thể theo một phương cách đơn giản để giúp những người chưa có kiến thức cơ bản về kinh tế học có thể hiểu được. Với phong cách viết dễ đọc cùng những ví dụ sinh động, cuốn sách cung cấp một lượng kiến thức rất phong phú về các vấn đề của kinh tế nhưng không làm người đọc phải ngán ngẩm.*

Tác giả – Tiến sĩ Charles 'Charlie' J. Wheelan là nhà kinh tế học người Mỹ. Ông là sáng lập viên và diễn giả của The Centrist Party. Ngoài cuốn sách này, ông còn là tác giả của cuốn **Thống kê trần trụi (Naked Statistics: Stripping the Dread from the Data).**



Sức mạnh của thị trường

"Ai nuôi sống Paris?" Các nhà kinh tế thường dùng câu hỏi hoa mỹ mang tính tượng trưng này khi muốn nói đến những hoạt động tạo nên sự vận hành của nền kinh tế hiện đại diễn ra vào bất kỳ thời điểm nào trong ngày. Nhà hàng ở Rue De Rivoli(1) luôn được cung cấp đủ số cá ngừ tươi từ một tàu đánh cá ở Nam Thái Bình Dương, một quán nước có đủ loại đồ uống cho mọi nhu cầu của thực khách, bất kể chúng được nhập từ 10 đến 15 nước khác nhau. Trong một nền kinh tế phức tạp với hàng tỉ giao dịch diễn ra mỗi ngày, thị trường, chứ không phải chính phủ, đã vận hành những giao dịch này và cuộc sống của chúng ta tốt đẹp hơn cũng là nhờ đó.

Có một giả định quan trọng trong kinh tế học rằng: Các cá nhân luôn mong muốn làm cho cuộc sống của họ khấm khá hơn. Vì thế họ luôn tìm cách tối đa hóa lợi ích của mình và phải đối diện với việc ra quyết định lựa chọn để đánh đổi: giữa chi phí bỏ ra và lợi ích thu vào, giữa lợi ích hiện tại và lợi ích tương lai.

Những đặc điểm của nền kinh tế thị trường:

- Nền kinh tế thị trường giúp cuộc sống của chúng ta tốt đẹp hơn vì các doanh nghiệp luôn tối đa hóa lợi nhuận bằng cách hướng đến người tiêu dùng;
- Thị trường nằm ngoài phạm vi luân lý bình thường. Ví dụ: kim cương được định giá cao hơn nước nhiều lần, nhưng nước lại đóng vai trò quan trọng hơn trong cuộc sống con người;
- Thị trường chỉ bán những gì chúng ta muốn mua chứ không phải những gì chúng ta cần;
- Thị trường tư bản sử dụng giá cả để phân phối hàng hóa và các nguồn lực khan hiếm (trong khi Liên Xô phân chia hàng hóa theo thứ tự xếp hàng). Cũng nhờ sử dụng giá cả mà thị trường có khả năng tự điều chỉnh;
- Nếu bị áp giá cố định, các doanh nghiệp sẽ tìm những biện pháp khác như tăng cao chất lượng, tạo sự khác biệt để cạnh tranh;
- Giao dịch thị trường, đặc biệt là toàn cầu hóa, có lợi cho tất cả các bên tham gia vào thị trường;
- Sự sụp đổ của các nước xã hội chủ nghĩa Đông Âu cho thấy sự can thiệp thô bạo của chính phủ vào thị trường sẽ gây những hậu quả to lớn.

Sự “lợi hại” từ động cơ tư lợi của con người

Động cơ tư lợi của mỗi người dẫn dắt hành động của họ. Khi được trả tiền thưởng, hoa hồng cao, chúng ta sẽ làm việc chăm chỉ hơn. Nếu giá xăng dầu tăng lên, chúng ta sẽ hạn chế đi lại bằng xe riêng. Nếu đứa con gái ba tuổi của tác giả biết ông sẽ cho nó một cái bánh nếu nó nín khóc, thì khi tác giả đang nói chuyện điện thoại, nó sẽ khóc thật to để được cái bánh. Như Adam Smith(2) đã viết trong cuốn *Sự giàu có của các quốc gia:* “Không phải do lòng nhân từ của người bán thịt, người ủ rượu bia, người bán bánh mì mà từ mối quan tâm đến lợi ích của bản thân họ mà chúng ta có bữa ăn tối.”

Hiểu rõ về tính tư lợi của con người, chúng ta có thể lên kế hoạch tương ứng để giải quyết phần nào các vấn đề vốn khó khăn như bảo vệ tê giác đen, khỉ đột hay các loài thú quý hiếm khác khỏi sự tuyệt chủng; giảm nhu cầu về điện ở những nơi mất cân bằng cung cầu như California, giải quyết mâu thuẫn lợi ích giữa người đại diện (quản lý, CEO…) và các ông chủ, thiết kế lại chính sách thuế của chính phủ nhằm thu thuế của người giàu chuyển sang người nghèo…

Chính phủ và nền kinh tế thị trường

Khi đổi từ chiếc Honda Civic sang chiếc Ford Explorer với những tiện ích tốt hơn cho gia đình, tác giả và chiếc xe mới của mình sẽ làm phát sinh những vấn đề bên ngoài: gây rủi ro hơn cho tính mạng của những người chạy xe Honda Civic hoặc xe nhỏ, ảnh hưởng đến những đứa trẻ bệnh hen ốm yếu do khí độc hại mà Ford Explorer thải ra, làm tăng mực nước biển – bởi khí thải CO2 và các khí thải khác – ảnh hưởng đến cả thế giới, đặc biệt là những người sống ở các vùng bị ảnh hưởng như New Orleans. Tuy vậy, như mọi người khác, tác giả không phải bận tâm về những vấn đề này mà chỉ quan tâm đến chi phí mua và vận hành xe.

Các yếu tố bên ngoài xuất hiện và tăng lên khi chi phí xã hội cao hơn chi phí cá nhân. Với động cơ tư lợi cao, các cá nhân sẽ tận hưởng tối đa sự miễn phí của chi phí xã hội nếu thị trường vắng bóng vai trò của chính phủ. Vai trò chủ yếu của chính phủ trong nền kinh tế thị trường là giải quyết những yếu tố bên ngoài trong những trường hợp mà hành vi của các cá nhân hoặc công ty gây ra hậu quả lớn cho xã hội.

Vai trò của chính phủ trong nền kinh tế thị trường:

- Cung cấp cơ sở hạ tầng cho nền kinh tế;
- Xây dựng và duy trì khung pháp lý giúp thị trường có thể vận hành như xác lập và bảo vệ quyền sở hữu vật chất, trí tuệ cho các cá nhân và công ty; ban hành những đạo luật chống độc quyền; cấm các công ty không được liên kết theo hướng xóa bỏ các lợi ích từ cạnh tranh, cấm gian lận thương mại...;
- Cung cấp những “hàng hóa công” giúp cuộc sống của người dân tốt đẹp hơn như hệ thống phòng thủ tên lửa hoặc ngọn hải đăng trên biển. Có những loại hàng hóa công mà chính phủ phải là người cung cấp và quản lý, vì nếu giao cho công ty tư nhân sẽ gây nhiều hệ lụy như: nghiên cứu cơ bản, thực thi pháp luật, các công viên và không gian mở.
- Giải quyết những vấn đề còn yếu kém của chủ nghĩa tư bản bằng cách điều chỉnh các yếu tố bên ngoài một cách phù hợp, đặc biệt là vấn đề ô nhiễm môi trường.
- Tham gia phân phối lại của cải: thu thuế từ một số công dân và trao lại cho những công dân khác. Cuộc tranh cãi giữa hai lựa chọn: một cái bánh được chia đều hay một cái bánh lớn hơn với các phần chia không đều là cuộc tranh luận chưa bao giờ kết thúc giữa các nhà kinh tế học và chính trị gia.

Đối với thị trường, chính phủ có thể được ví như dao mổ của bác sĩ phẫu thuật đối với bệnh nhân. Nếu bác sĩ giỏi, mổ thận trọng và đúng cách thì mọi việc sẽ ổn. Nếu bác sĩ không đủ năng

lực hoặc xử lý tắc trách thì dù với những ý định tốt đẹp nhất, họ cũng sẽ tạo ra những hậu quả vô cùng tai hại.

Kinh tế học thông tin

Theo lý thuyết Kinh tế học Đại cương (Econ 101), tất cả các bên tham gia thị trường đều có “thông tin hoàn hảo”. Cả người tiêu dùng và công ty sản xuất đều biết những gì mà họ muốn biết. Thế nhưng thực tế trên thị trường lại thú vị và lộn xộn hơn nhiều so với lý thuyết này.

Chương trình học bổng Hope Scholarships của cựu Tổng Thống Bill Clinton không thành công vì các sinh viên có đủ thông tin về kế hoạch tương lai của mình còn các nhà quản lý quỹ thì không. Vì vậy chỉ những sinh viên thuộc nhóm thu nhập thấp mới xin học bổng này. Kết quả là các khoản hoàn trả không đủ bù vốn và chi phí quản lý quỹ.

Khi đi khám bệnh, chúng ta luôn ở thế bất lợi về thông tin so với các bác sĩ. Nếu bác sĩ không giỏi hoặc thiếu y đức thì bệnh nhân luôn là người chịu thiệt.

Để đối phó với tình trạng thông tin bất đối xứng nhằm bảo vệ quyền lợi của mình, các công ty bảo hiểm hoặc sẽ bán bảo hiểm theo nhóm (trong một nhóm xác định nào đó, ai cũng phải mua), hoặc phải thẩm định rất kỹ nếu bán bảo hiểm cá nhân.

Thông tin đóng vai trò quan trọng trong kinh tế thị trường. Các nhà kinh tế nghiên cứu những gì chúng ta làm khi có thông tin và khi không có thông tin.

Năng suất lao động và vốn nhân lực

Vốn nhân lực (human capital) là toàn bộ kiến thức, kỹ năng của một cá nhân: kiến thức, trí thông minh, tầm ảnh hưởng, uy tín, sự trung thực, tính sáng tạo, kinh nghiệm làm việc, các loại kỹ năng, ý chí… Có thể nói, vốn nhân lực là tất cả những gì còn lại của một người nếu ai đó lấy đi tất cả tài sản – công việc, tiền bạc, nhà ở… – và để mặc họ với chỉ bộ quần áo trên người.

Vốn nhân lực quan trọng vì nó có sự liên hệ chặt chẽ với một trong những khái niệm kinh tế học quan trọng nhất: năng suất lao động – theo định nghĩa đơn giản nhất là số giờ tối thiểu mà người lao động cần để sản xuất một món hàng nào đó.

Tổng vốn nhân lực của một quốc gia sẽ quyết định mức độ thịnh vượng của xã hội đó chứ không phải tài nguyên thiên nhiên hay những thứ khác. Marvin Zonis, giáo sư Đại học Chicago đã phát biểu đại ý như sau: *“Nhu cầu của nguồn lực con người ngày càng cao. Quốc gia, công ty nào có thể huy động và sử dụng vốn nhân lực và trường học nào có thể sản sinh ra nguồn vốn này sẽ chiến thắng. Còn những quốc gia không làm được điều đó sẽ muôn đời lạc hậu, lầm than và là mối phiền toái cho các quốc gia khác.”*

Các thị trường tài chính

Thị trường tài chính cung cấp những chức năng sau đây cho chúng ta:

- Huy động vốn: Các cá nhân, công ty và chính phủ cần vốn để làm những việc mà hiện tại họ không đủ khả năng tài chính thực hiện, do đó các thị trường tài chính sẽ cấp vốn cho họ ở một mức giá nhất định nào đó;
- Bảo vệ và sử dụng vốn để tạo ra lợi nhuận;
- Bảo hiểm tính mạng con người, tài sản đối với vô vàn rủi ro;
- Đầu cơ ngắn hạn: con người luôn có nhu cầu kiếm ra tiền trong khoảng thời gian ngắn.

Rất khó kiếm một món hời – lợi nhuận cao, rủi ro thấp – trong đầu tư, vì thị trường tài chính nếu không phải hoàn toàn hiệu quả thì hầu như rất hiệu quả. Nghĩa là giá cả luôn thể hiện được

giá trị và rủi ro của sản phẩm tài chính. Vì thị trường hiệu quả nên các quỹ chọn cổ phiếu không cạnh tranh được với những quỹ đầu tư theo chỉ số, tức là đầu tư vào cả thị trường. Đa dạng hóa danh mục đầu tư là một cách đầu tư khôn ngoan để chống rủi ro, và đầu tư dài hạn sẽ đem lại thành quả nếu lựa chọn danh mục đầu tư hợp lý.

Sức mạnh của nhóm lợi ích

Kiến thức về kinh tế học, về chính sách công của các nhà kinh tế học và các nhà chính trị ngày càng tăng lên, nhưng tại sao các chính phủ lại có những quyết định đi ngược lại những kiến thức "hoàn hảo" đó? Câu trả lời nằm ở "lợi ích nhóm" của các các chính trị gia. Hãy nghe hai chính trị gia trao đổi với nhau: *"Nếu ông ủng hộ nông dân sản xuất vải nỉ trong địa phương của tôi, tôi sẽ ủng hộ việc xây dựng tòa nhà vinh danh Bingo trong địa phương của ông."*

Ngược lại với suy nghĩ thông thường, dân chủ không có nghĩa là phục vụ cho quyền lợi của đa số. Một số nhóm chỉ chiếm 2% nhưng thật sự quan tâm vấn đề nào đó và được tổ chức tốt sẽ vượt trội hơn so với nhóm chiếm 98% tỷ trọng nhưng có lợi ích ngược lại và không quan tâm sâu sắc, không được tổ chức và không có động cơ để "đấu tranh".

Những chỉ số đo lường nền kinh tế

- *GDP:* là chỉ số thể hiện giá trị của tất cả hàng hóa dịch vụ mà một nền kinh tế sản xuất ra. GDP thường dùng để đánh giá quy mô, sự tăng trưởng của một quốc gia. GDP danh nghĩa là GDP chưa tính đến lạm phát. GDP điều chỉnh là GDP đã điều chỉnh lạm phát. Trong ngắn hạn, một quốc gia có thể tiêu thụ nhiều hơn GDP, tức là tiêu thụ nhiều hơn sản xuất. Nhưng về lâu dài, tổng tiêu thụ của một quốc gia sẽ bằng hay gần bằng với tổng sản xuất.

- *GDP bình quân đầu người* – hay GDP chia cho dân số của quốc gia dùng để đánh giá mức độ giàu có của các quốc gia. GDP là một thước đo không hoàn hảo, vì giàu có hơn không có nghĩa là hạnh phúc hơn và có cuộc sống tốt đẹp hơn. Nghiên cứu cho thấy, GDP bình quân đầu người tại Mỹ đã tăng gấp đôi trong giai đoạn 1970-1999, nhưng cũng trong giai đoạn này số người tự cho mình là "vô cùng hạnh phúc" lại giảm từ 36% xuống 29%.

- *Tỷ lệ thất nghiệp:* phần trăm số người muốn làm việc nhưng không thể tìm được việc làm. Theo định luật Okun: nếu GDP tăng 3%, tỷ lệ thất nghiệp không thay đổi; GDP tăng 4%, tỷ lệ thất nghiệp giảm 0.5%; GDP tăng 2%, tỷ lệ thất nghiệp tăng 0,5%. Tức là 1% thay đổi của GDP sẽ làm thay đổi 0,5% tỷ lệ thất nghiệp.

- *Đói nghèo:* Dù nền kinh tế có thịnh vượng đến đâu thì vẫn luôn có một tỷ lệ nghèo đói trong xã hội. Hiện tại ở Mỹ có 13% dân số thuộc vào nhóm nghèo theo chuẩn đói nghèo do chính phủ Mỹ đưa ra: mức nghèo đối với người độc thân là 8.350 USD/năm trở xuống, và đối với một gia đình có hai con là 22.050 USD/năm trở xuống.

- *Bất bình đẳng thu nhập:* Các nhà kinh tế sử dụng chỉ số Gini để đo sự bình đẳng về thu nhập. Chỉ số Gini bằng 0%: là tình trạng bình đẳng tuyệt đối – tất cả người đi làm đều có thu nhập bằng nhau; còn khi chỉ số là 100%: là tình trạng bất bình đẳng tuyệt đối – chỉ một người chiếm toàn bộ thu nhập của xã hội. Vào năm 2007, chỉ số này của Mỹ là 45%, của Pháp là 28%, Thụy Điển là 27% còn Brazil là 57%.

- *Quy mô của chính phủ:* Nói quy mô chính phủ lớn hay nhỏ phải căn cứ vào một chuẩn mực nào đó. Một thước đo khá đơn giản là tỷ lệ toàn bộ chi tiêu của chính phủ – địa phương, bang, liên bang – đối với GDP. Quy mô của các chính phủ lần lượt như sau: Mỹ: 30%, Anh: 40%, Nhật Bản: trên 45%, Pháp và Thụy Điển: hơn 50%. So với các nước vừa kể, quy mô của chính phủ Mỹ nhỏ hơn, do đó người

dân Mỹ nhận đ ược ít hơn. Chính phủ Mỹ là nước phát triển duy nhất không cung cấp dịch vụ y tế công(3). Người viết: tính đến thời điểm cuốn sách xuất bản.)

- *Thâm hụt và thặng dư ngân sách:* Thâm hụt ngân sách xảy ra khi tổng chi tiêu của chính phủ nhiều hơn tổng thu, còn thặng dư ngân sách thì ngược lại. Cân đối ngân sách nên được thực hiện trong thời gian dài, theo đó, chính phủ nên duy trì thặng dư ở mức vừa phải trong thời gian tốt của nền kinh tế, và thâm hụt ở mức vừa phải trong thời gian khó khăn.
- *Cán cân thương mại:* Khi thu nhập của một quốc gia đến từ các nước khác (chủ yếu là hàng hóa và dịch vụ xuất khẩu) cao hơn thu nhập của các nước khác đến từ quốc gia đó, nghĩa là quốc gia đó đang có thặng dư thương mại. Trường hợp ngược lại là thâm hụt thương mại. Nếu quốc gia mua nhiều hàng hóa để đầu tư và phát triển trong tương lai thì sự thâm hụt này là tốt. Còn nếu quốc gia đó mua nhiều hàng hóa để tiêu dùng thì sự thâm hụt này là xấu. Theo quan sát, các quốc gia phá sản đều có thâm hụt thương mại lớn.
- *Tiết kiệm quốc gia:* Các cá nhân, sau khi chi tiêu cho nhu cầu và kế hoạch cá nhân, cần phải tiết kiệm vì đây là yêu cầu thiết yếu để tích lũy tư bản cho đầu tư và giúp cho năng suất lao động của cả xã hội tăng lên. Quốc gia có tiết kiệm thấp phải vay mượn nước ngoài và phải trả phần thu nhập của đầu tư cho khoản vay gốc lẫn lãi.
- *Nhân khẩu học:* Quỹ an sinh xã hội dành cho người lớn tuổi hoạt động như một mô hình hình tháp, tức là những người trẻ còn làm việc – ở đáy tháp – đóng góp tiền an sinh xã hội cho những người già đã về hưu – ở đỉnh tháp. Hệ thống sẽ vận hành tốt khi số người trẻ ở đáy tháp nhiều hơn số người già ở đỉnh tháp. Khi xã hội già đi, số người trẻ ít hơn, họ phải làm việc nhiều hơn và đóng góp nhiều hơn để duy trì quỹ an sinh xã hội.

Cục Dự trữ Liên bang, chính sách tiền tệ và lạm phát

Cục Dự trữ Liên bang Hoa Kỳ(4) (Fed) bao gồm 12 ngân hàng và một Hội đồng Thống đốc gồm bảy thành viên. Người đứng đầu Hội đồng này cũng là Chủ tịch của Cục Dự trữ Liên bang. Đơn vị này có nhiệm vụ giám sát, điều chỉnh hoạt động của các ngân hàng thương mại, gắn kết hoạt động của hệ thống tài chính và quan trọng nhất là điều hành chính sách tiền tệ.

Cục Dự trữ Liên bang cần phải quyết định một lượng tín dụng “vừa đúng” để giữ cho nền kinh tế tăng trưởng ổn định.

Nếu Fed cung cấp cho nền kinh tế lượng tiền lớn – thông qua các ngân hàng thương mại lớn – lãi suất sẽ giảm, các công ty sẽ đầu tư sản xuất nhiều hàng, kinh tế phát triển. Nhưng khi lãi suất quá thấp, người tiêu dùng sẽ đầu tư, tiêu dùng nhiều, cung cao hơn cầu, dẫn đến việc tăng giá của các sản phẩm và xảy ra lạm phát.

Lạm phát sẽ dẫn đến những hệ lụy như: sức mua đồng tiền giảm, ngân hàng không dám cho người dân vay tiền trong thời gian dài, ảnh hưởng lớn đến những cá nhân đã nghỉ hưu hay những người đang sống bằng các khoản thu nhập cố định khác, nền kinh tế bị chệch hướng… Vì những ảnh hưởng to lớn này, lạm phát – đặc biệt là lạm phát phi mã – là điều mà tất cả các chính phủ đều e ngại.

Giảm phát – một tình trạng đối nghịch với lạm phát – cũng gây ra những ảnh hưởng xấu không kém. Giảm phát sẽ làm cho người tiêu dùng ngừng chi tiêu và nền kinh tế ngừng tăng trưởng. Các công ty phản ứng lại bằng cách tiếp tục giảm giá. Cứ như thế, giảm phát tạo thành một vòng xoắn ốc kéo nền kinh tế đi xuống.

Chính sách tiền tệ giống như con dao hai lưỡi. Nếu sử dụng đúng, nền kinh tế sẽ tăng trưởng thuận lợi và không gặp phải những cú sốc lạm phát hay giảm phát. Nếu sử dụng sai, nền kinh tế sẽ bị tổn hại nghiêm trọng.

Thương mại và toàn cầu hóa

Thương mại là một phát minh kỳ diệu. Thương mại – trao đổi hàng hóa – đã biến ngô thành máy nghe đĩa CD, biến phần mềm Windows thành những chai rượu vang hảo hạng, biến Boeing thành hàng tấn hoa quả và rau tươi… Các nước có khả năng tiếp cận thương mại với nhiều nước khác sẽ tăng trưởng nhanh hơn các nước không có khả năng thương mại.

Toàn cầu hóa giúp cho mỗi quốc gia tập trung vào việc sản xuất những gì họ đạt năng suất cao nhất, có lợi thế nhất và sau đó tiến hành mua bán, trao đổi hàng hóa với các nước khác. Toàn cầu hóa mang tính cạnh tranh cao, do đó tạo ra những kẻ thua cuộc – những nước không đạt năng suất cạnh tranh so với những nước khác cùng sản xuất một mặt hàng. Ngoài một số lý do khác – trong đó có cả chính trị – một số nước đã không thật sự tham gia vào công cuộc toàn cầu hóa. Đây là sai lầm của họ vì nếu xem xét mọi yếu tố liên quan, tham gia toàn cầu hóa vẫn đem lại nhiều lợi ích hơn so với việc đóng cửa.

Những giải pháp cho nền kinh tế của các nước đang phát triển

Theo Tổ chức Nông nghiệp và Lương thực của Liên hiệp Quốc[(5)] (FAO), hiện tại vẫn còn đến 1 tỉ người không có đủ lương thực. Và trong khi thế giới đã đạt được những thành tựu vĩ đại như lên mặt trăng, giải mã bộ gen con người thì vẫn có đến 2 tỉ người có thu nhập dưới 2 đô-la Mỹ một ngày. Phần đông nhóm người "nghèo khổ" này thuộc về các nền kinh tế đang phát triển. Chúng ta hãy xem xét những giải pháp sau đây:

- *Cần thể chế chính phủ hiệu quả.* Để tăng trưởng và thịnh vượng, một quốc gia cần có luật pháp, khả năng cưỡng chế khi có người phạm pháp, tòa án nghiêm minh, cơ sở hạ tầng cơ bản tốt, chính phủ có khả năng thu thuế, không tham nhũng và được người dân tôn trọng.
- *Xác định quyền sở hữu của người dân và doanh nghiệp một cách chính thức và rõ ràng.* Quyền sở hữu – tư cách pháp nhân đối với tài sản – giúp người dân thuê, chia nhỏ, chuyển nhượng hợp pháp hay sử dụng tài sản làm vật ký quỹ để mượn vốn.
- *Loại bỏ những luật lệ bất hợp lý.* Những luật lệ bất hợp lý gây ra sự bất ổn, phiền toái cho người dân, doanh nghiệp và tạo điều kiện cho tham nhũng.
- *Tập trung nâng cao vốn nhân lực.* Những nền kinh tế đang phát triển luôn phải chú trọng đào tạo và huấn luyện vốn nhân lực. Và hơn thế nữa, những nước này phải tạo ra một môi trường làm việc tốt để những người có kỹ năng cao có thể cùng làm việc và phát huy năng lực của họ. Nếu không họ sẽ tìm môi trường thích hợp hơn ở các nước đã phát triển.
- *Vượt qua những trở ngại do địa lý gây ra.* Theo Ngân hàng Thế giới, trong 30 quốc gia được xếp hạng giàu chỉ có hai quốc gia – Hồng Kông và Singapore nằm trong vùng nhiệt đới. Khí hậu nhiệt đới – nhiệt độ cao và mưa nhiều – không tốt cho sản lượng lương thực và sức khỏe của con người. Các nước đang phát triển nằm trong vùng nhiệt đới cần tạo cơ chế thúc đẩy các công ty dược sản xuất thuốc điều trị những căn bệnh ở vùng nhiệt đới nhiều hơn. Giải pháp quan trọng là mở cửa nền kinh tế để thoát khỏi cái bẫy của nền kinh tế phụ thuộc chủ yếu vào nông nghiệp.
- *Mở cửa nền kinh tế.* Ở phần trên, chúng ta đã bàn về tầm quan trọng của việc mở

cửa nền kinh tế, giao thương, nhập khẩu và xuất khẩu đến các nước khác. Đối với các nền kinh tế đang phát triển, mở cửa nền kinh tế không chỉ quan trọng mà còn là vấn đề then chốt.

- *Thực hiện chính sách tài chính và chính sách tiền tệ có trách nhiệm.* Các chính phủ cần phải thực hiện chính sách tài chính hợp lý, có trách nhiệm. Nếu chính phủ lạm chi ngân sách sẽ gây ra những vấn đề như: thuế cao hơn (để trả các khoản nợ), lạm phát (làm giảm giá trị các khoản nợ) và nghiêm trọng hơn là vỡ nợ. Chính sách tiền tệ cần được thực hiện đúng để tạo sự phát triển kinh tế ổn định mà không bị những cú sốc lạm phát hay giảm phát mạnh.
- *Đừng quá trông chờ vào tài nguyên thiên nhiên.* Isarel không có dầu nhưng giàu hơn bất cứ nước láng giềng có dầu nào ở Trung Đông; Nhật Bản và Thụy Sĩ có rất ít tài nguyên thiên nhiên nhưng giàu hơn Nga rất nhiều – một đất nước có tài nguyên phong phú; Angola thu được 3,5 tỉ đô-la Mỹ từ dầu mỏ nhưng lại là một đất nước nghèo khổ. Tài nguyên thiên nhiên – nếu xem xét một cách tổng thể – tạo ra nhiều bất lợi hơn thuận lợi. Các nước có tài nguyên thiên nhiên cần sử dụng một cách khôn ngoan và đừng quá lệ thuộc vào chúng để phát triển kinh tế.

Tài liệu tham khảo:

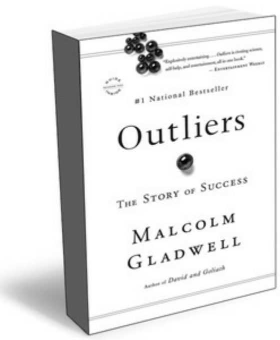
Wheelan, Charles, Naked Economics: Undressing the Dismal Science, W. W. Norton & Company; 2010.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về Naked Economics: Undressing the Dismal Science.

NHỮNG KẺ XUẤT CHÚNG

Cuốn sách **Outliers: The Story of Success** *cung cấp cho chúng ta một cách nhìn khác và toàn diện hơn về nguyên nhân thành công của những người xuất chúng. Những yếu tố mà chúng ta thường biết như chỉ số thông minh, tài năng, sự quyết tâm… chỉ mới lý giải cho 50% sự thành công của họ. 50% còn lại nằm ở những yếu tố hoàn toàn khác và tưởng chừng không liên quan như: hoàn cảnh gia đình, nền tảng giáo dục của gia đình và trường học, môi trường sống, hoàn cảnh sống, truyền thống và di sản họ nhận được, các cơ may đến với họ và đặc biệt là số giờ làm việc, luyện tập cho chuyên môn nghề nghiệp của mình.*

Tác giả Malcolm T. Gladwell là nhà báo, diễn giả và tác giả người Canada. Ông hiện là phóng viên tờ The New Yorker. Cả năm cuốn sách của ông – trong đó có hai cuốn nổi tiếng là ***Điểm Bùng Phát*** *và* ***Trong Chớp Mắt*** *– đều nằm trong danh sách best-sellers.*



Tài năng bị lãng phí và hiệu ứng Matthew giúp củng cố, phát triển những tài năng may mắn

Khi xem kỹ danh sách các thành viên đội bóng khúc côn cầu Meducune Hat – thuộc giải Major Junior A của Canada – người ta thấy có đến 17 trong tổng số 25 cầu thủ trẻ được sinh từ tháng Một đến tháng Tư của năm. Điều gì đã xảy ra với các cầu thủ sinh vào những tháng còn lại? Lý do hết sức đơn giản: Ở Canada, việc ngắt ngày để tuyển chọn cho môn khúc côn cầu theo lứa tuổi là ngày 1 tháng Một hàng năm. Những đứa bé lên 10 tuổi vào các tháng Một, Hai, Ba sẽ được chọn dự tuyển cùng với những đứa bé khác sinh vào tháng Mười, Mười một, Mười hai trong năm. Ở tuổi vị thành viên, việc chênh lệch mấy tháng tuổi cũng có thể tạo nên sự khác biệt to lớn về mức độ trưởng thành thể chất của các em. Chính vì thế, các em sinh vào các tháng Một, Hai, Ba – lớn hơn, biết cách phối hợp hơn – thường được chọn sau những cuộc thi tuyển này. Và khi đó, những cầu thủ trẻ này sẽ được huấn luyện tốt hơn, có đồng đội giỏi hơn, được thi đấu giải và cọ xát nhiều hơn so với các em không được chọn. Vì thế khi lên đến 13, 14 tuổi – tuổi dự thi vào giải Major Junior A – khoảng cách năng lực thi đấu giữa các cầu thủ này và các cầu thủ sinh vào các tháng cuối năm (từ tháng Năm đến tháng Mười hai) lại càng khác biệt. Điều đó giải thích tại sao có nhiều tuyển thủ trẻ sinh từ tháng Một đến tháng Tư trong các đội tuyển Major Junior A của Canada. Rõ ràng những tài năng nhí sinh vào các tháng đầu năm đã có một cơ may – được lựa chọn và phát triển – hơn hẳn các bạn đồng trang lứa sinh vào các tháng khác. Trường hợp tương tự cũng xảy ra ở môn bóng chày của Mỹ. Do ngày tuyển chọn rơi vào cuối tháng Bảy, nên số tuyển thủ tài năng sinh vào tháng Tám được chọn vào các giải chủ chốt luôn nhiều so với các tháng khác. Ở môn bóng đá của Anh, do ngày tuyển chọn là 1 tháng Chín, nên số tuyển thủ sinh từ tháng Chín đến tháng Mười một lại chiếm đa số.

Hai nhà kinh tế học – Kelly Bedard và Elizabeth Dhuey – đã xem xét mối quan hệ giữa tháng sinh và điểm thi môn toán của học sinh theo dữ liệu của TIMSS[6], chương trình kiểm tra diễn ra bốn năm một lần tại nhiều nước trên thế giới. Họ nhận thấy rằng ở các em học sinh lớp Bốn, những em tháng tuổi lớn hơn có điểm số cao hơn khoảng 4-12% so với những em còn lại. Với hai em có trí tuệ hoàn toàn ngang nhau thì em có ngày sinh gần ngày thi nhất đạt được tới 80% điểm số, còn em có ngày sinh xa ngày thi nhất chỉ có thể đạt 68% – một điểm khác biệt khá lớn đủ để loại em nhỏ tuổi ra khỏi những chương trình phát triển tài năng.

Ở những ví dụ trên, sự lựa chọn “thiên vị” – dù khách quan – đã làm sai lệch kết quả lựa chọn tài năng. Những tài năng may mắn được lựa chọn có nhiều điều kiện tốt hơn để trở nên tài giỏi hơn. Nhà xã hội học Robert Merton đã gọi hiện tượng thiên lệch này là hiệu ứng Matthew, phỏng theo lời dạy trong Kinh thánh: *“Phàm ai đã có sẽ được cho thêm và dư thừa; còn ai không có sẽ bị lấy đi.”* Những người thành công sẽ có nhiều cơ hội để thành công hơn, những người

giàu sẽ được giảm thuế nhiều nhất, những sinh viên giỏi nhất sẽ nhận được sự quan tâm và dạy dỗ tốt nhất. Trong những ví dụ trên, các tài năng được lựa chọn sẽ được dạy dỗ, rèn luyện và có thêm nhiều điều kiện thuận lợi khác để trở nên tài giỏi hơn. Còn những tài năng không được lựa chọn thì ngày càng bị mai một. Do đó, những tổ chức tìm kiếm tài năng, những nhà hoạch định tương lai cần phải phát triển những cách lựa chọn khoa học và công bằng nhằm giảm tối đa các lựa chọn thiên vị chủ quan và không lãng phí tài năng.

Quy tắc 10.000 giờ - Không thể xuất chúng nếu không có đủ 10.000 giờ làm việc.

Đầu những năm 1990, nhà tâm lý học K. Anders Ericsson cùng hai đồng nghiệp tại Học viện Âm nhạc Berlin đã tiến hành nghiên cứu về tài năng của các sinh viên ngành violin. Họ phân các sinh viên này thành ba nhóm: nhóm đầu tiên gồm các sinh viên có tiềm năng trở thành nghệ sĩ solo đẳng cấp thế giới, nhóm thứ hai là các sinh viên được đánh giá tốt, nhóm thứ ba chơi không tốt và có ý định trở thành giáo viên âm nhạc trong hệ thống trường công. Các nhà nghiên cứu đã tìm ra điểm khác biệt đặc trưng của ba nhóm này, đó là số giờ luyện tập của họ. Các sinh viên trong nhóm thứ nhất trung bình luyện tập 10.000 giờ, nhóm thứ hai 8.000 giờ và nhóm thứ ba là 4.000 giờ. Ông Ericsson và đồng nghiệp cũng tìm ra kết quả tương tự đối với các nghệ sĩ dương cầm chuyên nghiệp. Để vào được một trường âm nhạc đỉnh cao, tất cả các nghệ sĩ tiềm năng đều phải đạt mức tài năng cần thiết. Và để thành công vượt bậc, tức là trở thành nghệ sĩ trình diễn chuyên nghiệp, họ phải đạt ít nhất 10.000 giờ luyện tập. Nếu không đủ 10.000 giờ luyện tập thì dù nghệ sĩ đó có tài năng đến đâu cũng không thể trở thành chuyên nghiệp.

Nhiều nghiên cứu khác về những người xuất chúng trong các lĩnh vực như soạn nhạc, bóng rổ, viết tiểu thuyết, trượt băng, cờ vua và cả những tên tội phạm lão luyện… đã cho con số 10.000 giờ luyện tập giống nhau đến kinh ngạc. Để một người đạt đến cấp độ tinh thông và có khả năng trở thành chuyên gia đẳng cấp thế giới trong bất kỳ lĩnh vực nào, họ cần nỗ lực ít nhất 10.000 giờ.

Bill Joy – được ví như Edison của Internet – là một trong những người có ảnh hưởng nhất trong lịch sử ngành máy tính hiện đại. Ông là người đồng sáng lập công ty Sun Microsystem và viết lại phần mềm Unix và Java. Trước khi tỏa sáng, Bill Joy đã có cơ hội được luyện tập lập trình tại trường Michigan và sau đó là Berkeley. Năm 1971, nhờ học tại trường Michigan, nơi có hệ thống máy tính hiện đại và phát hiện được lỗi tính tiền của hệ thống này, Bill Joy – chàng sinh viên giỏi toán – đã có cơ hội thực hành ngày đêm. Ông xác định tổng số giờ mình tập lập trình là khoảng 10.000 giờ đồng hồ.

Ban nhạc Beatles của Anh – một trong những ban nhạc rock nổi danh nhất thế giới – nhờ cơ may nhận được hợp đồng biểu diễn tại Hamburg, Đức – nơi các ban nhạc phải biểu diễn dài hơi – nên họ đã có cơ hội luyện tập và biểu diễn nhiều giờ liền. Trước khi thật sự tỏa sáng vào năm 1964, Beatles đã biểu diễn 1.200 buổi, mỗi buổi từ 5 đến 6 tiếng. Số giờ diễn này vượt xa hầu hết các ban nhạc khác, giúp cho Beatles thật sự lột xác trở thành một trong những ban nhạc được yêu thích nhất thế giới.

Người ta đã kể lại, thậm chí thêu dệt nhiều câu chuyện về thành công kiệt xuất của Bill Gates, nhưng không phải ai cũng biết một trong những yếu tố quan trọng quyết định thành công của ông và Microsoft chính là: Bill Gates cũng trải qua 10.000 giờ đồng hồ lập trình trước khi thành lập công ty phần mềm Microsoft. Nhờ điều kiện gia đình và những cơ may tình cờ mà Bill Gates đã được lập trình trên máy tính trong 5 năm liên tục – từ lớp Tám cho đến lớp cuối trung học. Và cho đến khi rời Đại học Harvard để bắt tay thành lập công ty phần mềm của mình, ông đã có hơn 10.000 tiếng đồng hồ lập trình. Bill Gates xác nhận đó là một cơ may to lớn, và cho rằng chỉ có khoảng 50 thanh thiếu niên trên thế giới trải qua 10.000 giờ lập trình khi còn trẻ.

Dù có giỏi giang và tài năng đến đâu, không ai có thể đi đường tắt đến sự xuất chúng hay thành công rực rỡ. Con đường mà tất cả những người muốn thành công phải trải qua là 10.000

giờ tập luyện, không thể ngắn hơn.

Những người xuất chúng có được 10.000 giờ luyện tập không chỉ nhờ vào niềm đam mê to lớn, tinh thần làm việc hăng say của họ mà còn nhờ vào những cơ hội đặc biệt. Nếu không được mời biểu diễn tại Hamburg, ban nhạc Beatles đã không có cơ hội tập luyện nhiều và thành công. Bill Gates cũng đã thừa nhận mình có một cơ may lạ thường khi chuyển đến học tại trường tư Lakeside, một nơi hiếm hoi có câu lạc bộ máy tính vào thời điểm đó. Nhờ vậy mà Gates, một học sinh lớp Tám, đã có cơ hội làm việc nhiều hơn với máy tính nhằm thỏa mãn đam mê lập trình của mình.

Thời thế tạo anh hùng - Vận may của những người xuất chúng

Danh sách 75 người giàu nhất trong hàng nghìn năm lịch sử nhân loại – bắt đầu từ John D.Rockefeller với tổng tài sản ước tính hiện nay là 318,3 tỉ đô-la Mỹ. Bill Gates xếp thứ 37 với 58 tỉ, Warren Buffett thứ 41 với 52,4 tỉ, còn Thái tử Al-Walled bin Talal xếp thứ 75 với 29,5 tỉ đô-la – danh sách này có đến 45 người Mỹ, nhưng có đến 14 người được sinh ra trong khoảng thời gian từ năm 1831 đến 1840. Tại sao lại thế? Vào những năm 1860 và 1870, nền kinh tế Mỹ đã trải qua cuộc chuyển đổi vĩ đại trong lịch sử. Các tuyến đường sắt được xây dựng, phố Wall – thị trường tài chính – trỗi dậy, ngành sản xuất công nghiệp phát triển mạnh, những quy luật chi phối nền kinh tế truyền thống bị phá vỡ và được sáng tạo lại. Những người sinh vào cuối thập niên 1840 quá trẻ để lắm lấy cơ hội này. Còn những người sinh vào những năm 1820 thì đầu óc lại quá "già" vì bị ảnh hưởng bởi mô thức của nước Mỹ thời tiền Nội chiến. Cơ hội quý báu này vừa vặn dành cho những người sinh vào khoảng thời gian 1831 – 1840. Trong chín năm ấy, có hàng triệu người được sinh ra, nhưng chỉ những người tài năng và có tầm nhìn tốt mới tận dụng được cơ hội hiếm hoi này.

Năm 1975, tạp chí *Popular Electronics* công bố sự ra đời của máy tính điện tử cá nhân – đánh dấu một sự kiện cách mạng trong ngành công nghệ thông tin của thế giới. Thế hệ nào sẽ được hưởng lợi từ cơ hội lớn này? Đó không phải là những người tài trong độ tuổi 30-40. Họ đã yên vị với những vị trí khá vững chắc và đầu óc họ cũng không còn chỗ cho những phát minh công nghệ mới mẻ. Những tài năng trung học cũng không thể làm được gì lớn lao ở tuổi đó. Thích hợp nhất để nắm bắt cơ hội công nghệ thông tin này là những người đang độ 20 vào năm 1975. Đó là Bill Gates (1955), Paul Allen (1953), Steve Ballmer (1956) của Microsoft, Steve Jobs (1955) của Apple, Eric Schmidt (1955) của Novell và Google hay Bill Joy (1954) của Sun Microsystems…

Joseph Flom – một người Mỹ gốc Do Thái – đã được trường Harvard chấp nhận cho theo học ngành luật nhờ một bức thư đầy thuyết phục. Tuy có tư duy luật xuất sắc, thành tích tốt nhất trường nhưng ông vẫn không kiếm được việc tại các công ty luật kiêu hãnh ở phố Wall, nơi có những luật sư đại diện cho các tập đoàn lớn danh tiếng. Vì thế, ông đã đồng sáng lập công ty luật Skadden. Trong nhiều năm, Joseph Flom và Skadden – công ty của các luật sư gốc Do Thái – không hội nhập được với thế giới luật sư danh tiếng chuyên mang giày trắng[7] ở phố Wall. Những công việc mà công ty nhận được vào những năm 1950 – 1960 là các vụ tranh chấp và đấu tranh ủy quyền (proxy fights) mà các hãng luật giày trắng chê không thèm nhận.

Cho đến năm 1970, các thương vụ thôn tính sát nhập mới trở nên phổ biến và nhu cầu pháp lý cũng thành danh giá. Lúc đó, các hãng luật giày trắng mới bắt đầu tham gia vào thị trường này trong khi Joseph Flom và công ty Skadden của ông đã tiến những bước rất xa.

Càng có kinh nghiệm, công ty của Joseph Flom lại càng có cơ hội nhận thêm nhiều vụ kiện. Họ thành công rực rỡ và trở thành hãng luật danh tiếng bậc nhất thế giới. Hoàn cảnh khó khăn ban đầu đã biến thành vận hội lớn cho Joseph Flom và công ty luật của ông. Quan trọng là Joseph Flom đã sẵn sàng nắm bắt cơ hội và biến bản thân mình từ một người bình thường thành kẻ xuất chúng.

Trí thông minh phân tích (IQ) chỉ là điều kiện cần

Các nhà khoa học đã tìm ra mối liên hệ giữa chỉ số IQ và sự thành công của một người. IQ càng cao, người đó càng có nhiều khả năng để thành công. Thế nhưng, mối quan hệ này chỉ có ý nghĩa đến ngưỡng 120. Khi người nào đó đã đạt mức IQ 120 dù thì có thêm vào một số điểm hay nhiều điểm IQ vượt trội nữa cũng không chuyển hóa thành bất kỳ ưu thế nào. Một nhà khoa học với chỉ số IQ 130 có khả năng giành giải Nobel tương đương một đồng nghiệp có IQ 180. Và nếu có chỉ số thông minh cao nhưng không có những điều kiện "đủ" cũng chưa chắc sẽ thành công.

Vào năm 2008, Christopher Langan là người có chỉ số thông minh IQ cao nhất nước Mỹ. Chỉ số IQ của anh là 195, trong khi đó của nhà bác học thiên tài Einstein là 150. Anh vượt qua bài thử thách IQ dành cho những người thông minh nhất với duy nhất một câu sai.

Trong chương trình truyền hình *Đấu trường 100*, anh tự tin đấu trí với 100 người còn lại. Với những câu trả lời điềm tĩnh, gọn gàng, quả quyết, anh đã thắng hết câu này đến câu khác. Đến khi đạt đến mức thưởng 250.000 đô-la Mỹ, anh đột ngột dừng cuộc chơi. Bộ óc trí tuệ của anh đã tính được xác suất thắng thua trong câu hỏi kế tiếp, nên anh đã quyết định dừng và chia tay cuộc chơi ở đỉnh cao. Tuy vậy, ngoài việc phô diễn, trình bày và kiếm tiền bằng trí thông minh của mình, Christopher Langan không phải là người thành công trong cuộc sống, càng không phải là người xuất chúng. Anh là chủ một trang trại ngựa ở một vùng nông thôn.

Vậy điều gì đã ngăn cản Christopher Langan thành công? Anh sinh ra trong một gia đình nghèo khổ, cơ cực và không được dạy dỗ một cách chu đáo như nhiều đứa trẻ khác. Gia đình và môi trường sống của anh chỉ dạy cho anh cách sống kiềm chế, thu mình chứ không dạy anh quyền được làm, được theo đuổi sở thích cá nhân và chủ động kiểm soát những mối tương tác xung quanh. Trí thông minh phân tích (IQ) của Christopher Langan cao bao nhiêu thì trí thông minh thực tiễn của anh thấp bấy nhiêu.

Theo nhà tâm lý học Robert Sternberg, trí thông minh thực tiễn là năng lực *"biết nói điều gì, nói với ai, khi nào, và nói như thế nào để đạt hiệu quả tối đa"*. Christopher Langan hầu như không có khả năng giao tiếp, thuyết phục người khác và hầu như phải làm mọi việc một mình mà không nhận được sự trợ giúp.

Cũng có trí thông minh phân tích ngang với Christopher Langan, nhưng câu chuyện về Robert Oppenheimer – nhà vật lý người Mỹ góp phần phát minh ra bom nguyên tử cho Mỹ trong Thế chiến II – lại hoàn toàn khác. Ông sinh ra trong một gia đình giàu có, và được gia đình áp dụng phương pháp giáo dục nuôi dạy phối hợp (converted cultivation).

Ngoài trí thông minh phân tích, ông còn sở hữu trí thông minh thực tiễn ở mức rất cao. Nhờ vậy, ông có đủ bản lĩnh để vượt qua những nghịch cảnh trong cuộc sống ở độ tuổi thanh niên. Đến tuổi trung niên, với tài năng và hai loại thông minh ở mức cao của mình, ông đã thuyết phục được Leslie Groves[8] tuyển vào vị trí Trưởng bộ phận nghiên cứu bom nguyên tử và đạt được thành công rực rỡ.

Vậy cuối cùng, điều gì đã tạo nên những người xuất chúng?

Vận may: Đối với những tài năng nhí thì đó là vận may được sinh vào các tháng Một, Hai, Ba. Đối với 14 tỉ phú người Mỹ là vận may được sinh trong khoảng thời gian từ năm 1831 đến 1840. Đối với Bill Gates là vận may được được sinh vào đúng giai đoạn 1955-1975 và được học đúng trường Lakeside. Đối với ban nhạc Beatles là vận may được mời biểu diễn tại Hamburg. Đối với luật sư Joseph Flom là vận may đến từ làn sóng thôn tính và sát nhập doanh nghiệp.

Nơi xuất thân: Những cầu thủ tài năng, Bill Gates và Robert Oppenheimer được sinh ra trong những gia đình có điều kiện và được thừa hưởng nền giáo dục tốt, được phát triển trong một

môi trường thuận lợi hơn nhiều người khác.

Trí thông minh giao tiếp và các kiến thức, kỹ năng khác mà những người xuất chúng được thừa hưởng từ sự giáo dục có định hướng từ gia đình.

Làm việc ít nhất 10.000 giờ: Những người xuất chúng có cơ hội và niềm say mê luyện tập, làm việc ít nhất 10.000 giờ đồng hồ cho chuyên môn của mình.

Tài liệu tham khảo:

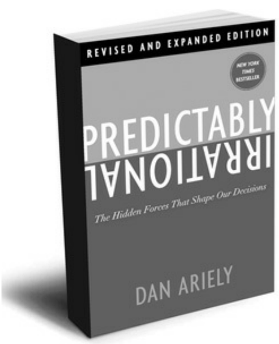
Gladwell, Malcolm T., Outliers: The Story of Success, Back Bay Books, 2011.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về Outliers: The Story of Success.

PHI LÝ TRÍ

Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions *dịch sát nghĩa là* **Những hành vi phi lý trí có thể dự đoán được.** *Cuốn sách viết về những động lực ẩn sau các quyết định của chúng ta, những hành vi phi lý của con người. Chúng ta đều nghĩ rằng hành động của mình đều có lý của chúng nhưng sự thật là nhiều hành động của con người rất phi lý và rất dễ đoán. Qua cuốn sách này, chúng ta có thể biết cách tránh một số sai lầm "phi lý trí" thường ngày của mình.*

Ông Dan Ariely – một người Mỹ gốc Do Thái – là Giáo sư môn Tâm lý và Kinh tế học hành vi tại Đại học Duke. Cuốn sách này và hai cuốn best-sellers khác của ông là **The Upside of Irrationality** *và* **The Honest Truth about Dishonesty.**



Tính tương đối đánh lừa sự lựa chọn của chúng ta

Không phải quyết định lựa chọn nào của con người cũng dựa trên lý trí. Trong nhiều trường hợp, đặc biệt khi có nhiều sự lựa chọn và có mối tương quan so sánh, con người sẽ có những quyết định "phi lý trí".

Một người cần mua một cây bút giá 25 đô-la và chợt nhớ ra rằng nó được bán với giá 18 đô-la ở một cửa hàng cách đó 15 phút đi bộ. Anh ta – cũng như chúng ta – sẽ đi bộ 15 phút để tiết kiệm 7 đô-la. Nhưng nếu phải lựa chọn mua cùng một bộ com-lê ở một cửa hàng bán với giá 455 đô-la và một cửa hàng khác cách đó 15 phút đi bộ bán với giá 448 đô-la, hầu hết chúng ta sẽ mua bộ com-lê đắt tiền chứ không mua bộ rẻ hơn 7 đô-la. Lý do của hai quyết định trên là chúng ta đã xem xét như sau: lợi thế tương đối giữa hai cây bút là khá lớn so với giá của chúng, trong khi lợi thế tương đối giữa hai bộ com-lê là quá nhỏ so với giá cả của chúng. Phân tích và quyết định đó có vẻ hợp lý theo phép so sánh tương đối, nhưng thật ra là "phi lý trí". Trong cả hai trường hợp, chúng ta đều có thể tiết kiệm 7 đô-la với 15 phút đi bộ.

Các chuyên viên marketing của tạp chí *Economist* đã quảng cáo giá đặt báo một năm với ba lựa chọn sau: (1) Tạp chí điện tử: 59 đô-la, (2) Tạp chí in: 125 đô-la, (3) Tạp chí điện tử và tạp chí in: 125 đô-la. Để đánh giá hiệu quả của chiêu marketing này, tác giả đã cho 100 sinh viên trường Quản trị Kinh doanh Sloan lựa chọn. Kết quả là: 16 sinh viên chọn 1, không sinh viên nào chọn 2 và 84 sinh viên chọn 3. Sau đó tác giả bỏ đi lựa chọn 2, và chỉ để lại lựa chọn 1 và lựa chọn 3. Khi đó có 68 sinh viên chọn 1 (trước đó là 16 sinh viên), và 32 sinh viên chọn 3 (trước đó là 84). Rõ ràng các chuyên viên marketing của *Economist* đã nắm rõ hành vi con người: chúng ta ít khi lựa chọn điều gì đó theo một tiêu chuẩn tuyệt đối. Thay vào đó, chúng ta sẽ ước tính giá trị của một vật bằng cách so sánh ưu thế tương đối của vật này so với vật kia. Khi so sánh tương đối, sẽ không có khách hàng nào quyết định lựa chọn 2 cả vì lựa chọn 3 hiển nhiên tốt hơn. Bằng cách đưa lựa chọn 2 ra làm nền, *Economist* muốn dẫn dắt khách hàng theo lựa chọn 3, theo đó tạp chí điện tử, vốn được bán với giá 59 đô-la Mỹ, sẽ được miễn phí.

Sau đây là một số ví dụ khác về tính tương đối ảnh hưởng đến hành động của con người: Một người có thể dễ dàng chi thêm 200 đô-la tiền tip cho bữa ăn trị giá 5.000 đô-la, nhưng lại tận dụng phiếu giảm giá để tiết kiệm 25 xu cho hộp cháo 1 đô-la. Một người sẵn sàng bỏ ra 3.000 đô-la Mỹ để nâng cấp những chiếc ghế da cho chiếc xe mới giá 25.000 đô-la, nhưng lại băn khoăn khi chi khoản tiền đó để mua ghế sofa da mới ở nhà. Một người, đáng lẽ rất vui với mức lương của mình, đã rất không hạnh phúc khi biết lương của mình thấp hơn đồng nghiệp hay người em rể.

Để tránh những hành vi phi lý trí, đôi khi chúng ta phải phá vỡ đi sự so sánh tương đối đó.

Hiện tượng khắc sâu và giá cả trong luật cung cầu

Nhà tự nhiên học Konran Lorenz khám phá rằng: khi vừa mới nở, ngỗng con sẽ quấn quýt với vật chuyển động đầu tiên chúng bắt gặp (thường là mẹ của chúng). Ngay cả khi vật đó không phải là mẹ của mình, các chú ngỗng con vẫn bám theo cho đến khi trưởng thành. Nói một cách khác, những ấn tượng ban đầu đã cuốn hút và khắc sâu vào ngỗng con. Lorenz gọi đó là "hiện tượng khắc sâu" của tự nhiên.

Một điều đáng ngạc nhiên là bộ não của chúng ta cũng có hiện tượng giống như vậy. Khi tiếp cận một món hàng mới nào đó, chúng ta sẽ khắc sâu giá sản phẩm vào não của mình. Và mức giá mà chúng ta thấy đầu tiên – còn gọi là *mỏ neo* – sẽ tồn tại khá lâu trong đầu và có liên quan chặt chẽ với mức giá mà chúng ta sẵn sàng trả để mua món hàng đó.

Hãy xem xét chiến lược bán ngọc trai đen Tahiti của ông Assael – một nhà buôn ngọc trai người Ý. Sau khi mua vào một số lượng lớn ngọc trai đen nhưng không bán được, ông Assael đã đổi chiến lược bán hàng. Ông nhờ một người bạn, vốn là nhà buôn đá quý nổi tiếng, trưng bày những chuỗi ngọc trai đen bên cạnh những viên kim cương và hồng ngọc sang trọng tại cửa hàng của ông này trên Đại lộ số 5[9]. Mức giá của những chuỗi ngọc trai đen này cao hơn rất nhiều so với mức giá ông đã từng rao bán. Đồng thời, Assael đặt bài quảng cáo về những chuỗi ngọc trai đen Tahiti này ở vị trí tốt nhất trên các tạp chí. Chỉ sau một thời gian ngắn, các chuỗi ngọc trai đã kiêu hãnh nằm trên cổ những phụ nữ giàu có vùng Manhattan. Với chiến lược marketing khôn khéo này, Assael đã thành công trong việc tạo ra nhu cầu và một mức giá "mỏ neo" cao cho những viên ngọc trai đen của ông.

Giáo sư George Loewenstein cũng thực hiện thí nghiệm về giá mỏ neo với 55 sinh viên trường Sloan. Theo đó, ông liên kết giá của các món hàng trong thí nghiệm với số an sinh xã hội của từng sinh viên. Sau đó, mặc dù các sinh viên được toàn quyền đấu giá cho các món hàng, nhưng kết quả cuối cùng cho thấy họ đã bị ảnh hưởng khá nhiều bởi giá mỏ neo. Những sinh viên có hai số cuối an sinh xã hội lớn (từ 80 đến 99), sẵn sàng trả giá cao hơn từ 216% – 346% cho cùng sản phẩm so với những sinh viên có hai số cuối an sinh xã hội nhỏ (từ 01 đến 20).

Giá mỏ neo hiện diện khá nhiều trong cuộc sống của chúng ta. Ví dụ, nếu quan sát thấy một ti vi LCD 75 inch được bán với giá 3.000 đô-la Mỹ, thì khi chúng ta ra quyết định mua nó hay sản phẩm tương đương, 3.000 đô-la Mỹ sẽ trở thành giá mỏ neo và có ảnh hưởng khá lớn đến quyết định mua chúng ta. Những người thuê nhà khi chuyển từ vùng có mức chi phí sinh hoạt cao sang vùng có chi phí sinh hoạt thấp hay ngược lại thường phải mất thời gian để thích nghi với mức giá mới.

Kinh tế học truyền thống cho rằng giá cả được quyết định bởi luật cung cầu, trong đó cung và cầu là hai lực độc lập với nhau. Thế nhưng, như chúng ta đã thấy từ các trường hợp trên, giá cả của các món hàng không hoàn toàn theo đúng quy luật này. Người tiêu dùng, thay vì mua hàng theo nhu cầu và tạo thành một lực lượng quyết định giá cả, thì lại bị ảnh hưởng bởi những mức giá mỏ neo vốn không liên quan gì đến luật cung cầu. Cũng vì sự phi lý trí này mà không phải lúc nào thị trường tự do cũng có thể xác định được mức giá tối ưu hay tự điều chỉnh theo hướng tốt nhất. Một số người tin rằng cần phải có sự can thiệp của chính phủ vào những sản phẩm có liên quan đến nhu cầu cơ bản của xã hội như điện, nước, y tế, giáo dục. Họ tin rằng sự can thiệp hợp lý và thận trọng của chính phủ tuy có thể hạn chế sự tự do, nhưng sẽ góp phần giảm thiểu những bước chệch của thị trường.

Sức mạnh của "miễn phí"

"Miễn phí" luôn làm chúng ta phấn khích và có tác động to lớn đến hành vi mua sắm. Chúng ta sẽ rất vui vẻ nhận tấm phiếu mua hàng miễn phí một gói cà phê dù có thể không thích uống cà phê và không có máy pha cà phê. Chúng ta sẽ rất hào hứng nhận cây bút, dây đeo chìa khóa hay sổ ghi chép được phát miễn phí tại một buổi hội thảo mặc dù sau đó không cần và ném

chúng đi. Có thể thấy, miễn phí có tác động to lớn đến hành vi của con người.

Các doanh nghiệp luôn biết cách dùng vũ khí "miễn phí" để kích thích người người tiêu dùng mở thêm hầu bao. Amazon miễn phí vận chuyển đối với những đơn đặt hàng có số lượng nhất định. Một số người không muốn mua cuốn sách thứ hai, nhưng sẵn sàng trả tiền để được miễn phí vận chuyển. AOL(10) chuyển từ dịch vụ tính cước theo giờ sang hình thức thuê bao hàng tháng với thời gian truy cập không giới hạn. Những chiêu miễn phí tương tự đem lại niềm vui cho khách hàng, nhưng lại xui khiến họ trả thêm tiền để mua những sản phẩm, dịch vụ mà có thể họ không cần phải mua.

Ranh giới giữa quy chuẩn xã hội và quy chuẩn thị trường

Chúng ta đang sống đồng thời trong một thế giới có hai quy chuẩn: quy chuẩn xã hội và quy chuẩn thị trường. Các quy chuẩn xã hội bao gồm những hoạt động thân thiện của con người được xã hội công nhận. Chúng mang tính cộng đồng và không thể quy đổi ra tiền, ví dụ như mẹ vợ nấu cơm đãi con rể, hàng xóm giúp chúng ta khiêng cái ghế… Trong khi đó, các quy chuẩn thị trường lại mang tính lợi ích so sánh và thanh toán, trao đổi tức thì như mua bán, trả lương, thuê nhà…

Khi quy chuẩn xã hội và quy chuẩn thị trường được tách riêng, cuộc sống sẽ đơn giản và tốt đẹp hơn. Thế nhưng, khi hai quy chuẩn này va chạm thì các vấn đề sẽ nảy sinh. Ví dụ, một chàng trai mời cô gái đi ăn để tìm hiểu. Đến lần thứ tư thì trong đầu anh ta không còn phân biệt được ranh giới giữa quy chuẩn xã hội (tìm hiểu bạn gái) và quy chuẩn thị trường (lấy tiền đổi tình dục). Anh ta đã nói với cô gái rằng việc hẹn hò này đã tiêu tốn của anh ta như thế nào. Anh ta đã nhầm lẫn giữa quy chuẩn xã hội và quy chuẩn thị trường. Tình huống cũng tương tự khi chàng rể rút tiền và đề nghị được trả bữa cơm gia đình cho mẹ vợ.

Các quy chuẩn xã hội có sức tác động mạnh mẽ. Nhiều người làm việc chăm chỉ và không nhận lương vì biết rằng công việc họ đang làm có đóng góp cho cộng đồng, xã hội. Đó là những phạm trù thuộc quy chuẩn xã hội. Nhiều công ty biết cách sử dụng quy chuẩn xã hội để tạo mối quan hệ sâu sắc với các nhân viên và khách hàng của họ.

Tuy vậy, quy chuẩn xã hội dễ bị tổn thương, và một khi mối quan hệ chuyển đổi từ quy chuẩn xã hội sang quy chuẩn thị trường thì chuyển chúng trở lại là rất khó. Các mánh khóe lợi dụng quy chuẩn xã hội của các công ty nhằm tìm kiếm lợi nhuận như cắt dịch vụ, giảm lương, tăng thời gian làm việc của nhân viên sẽ sớm bị khách hàng, nhân viên phát hiện và phản đối.

Quản lý bản ngã trước sự hưng phấn

Có nhiều tình huống chúng ta tưởng rằng mình có thể kiểm soát được, nhưng thật ra là không thể. Đó là khi chúng ta hưng phấn tình dục (đặc biệt là nam giới), đói bụng, tức giận, sợ hãi… Khi bản ngã lên tiếng, chúng ta sẽ có những hành động không thể lý giải được, chẳng hạn như quan hệ tình dục mà không dùng bao cao su – điều mà chúng ta không bao giờ dám nghĩ đến vì có thể dẫn đến những bệnh truyền nhiễm chết người. Những người trải nghiệm luôn cố gắng tránh những tình huống dẫn đến bản ngã, chẳng hạn như tránh hẹn hò khi uống rượu, tránh đọc mail của sếp khi đang tức giận và luôn có những phương án đề phòng, chẳng hạn như luôn mang bao cao su trong ví.

Hãy chữa bệnh trì hoãn

Sự trì hoãn, dù phi lý trí, vẫn là một bệnh ở con người. Chúng ta có khuynh hướng trì hoãn bất kỳ việc gì trong cuộc sống. Khi ở trạng thái bình thường, thoải mái chúng ta tự hứa sẽ tiết kiệm, tập thể dục hay ăn kiêng. Nhưng chúng ta lại nhanh chóng tìm ra hàng tá lý do để trì hoãn không thực hiện việc đó. Để chữa căn bệnh này, chúng ta cần phải có sự trợ giúp từ bên

ngoài và/hoặc tự phát triển những hệ thống buộc chúng ta cam kết một cách tự động. Chẳng hạn như để tiết kiệm tiền lương, chúng ta chọn cách khấu trừ tiền lương tự động; để tập thể dục thường xuyên, chúng ta hẹn tập với bạn bè.

Cái giá của quyền sở hữu

Con người có khuynh hướng đánh giá cao những gì mình đang có. Trong các giao dịch, người bán luôn đánh giá cao tài sản của mình hơn mức thị trường muốn mua. Chúng ta thường có những quyết định không đúng đắn vì ba thói quen phi lý trí của mình: (1) yêu quý những gì chúng ta đã có, (2) tập trung hơn vào việc chúng ta có thể mất nhiều hơn những gì chúng ta có và (3) tự cho rằng người khác sẽ nhìn nhận giao dịch mua bán từ góc độ của chúng ta. Cách tốt nhất để có những quyết định đúng đắn là tự xem mình không phải là người sở hữu chúng, đồng thời đặt ra một khoảng cách giữa bản thân và món đồ đang quan tâm.

Xét cho cùng, khuynh hướng duy trì và tăng cường quyền sở hữu sẽ gây ra những chi phí cao hơn cho chúng ta.

Tránh lãng phí vào nhiều sự lựa chọn

Nhiều sự lựa chọn sẽ làm lãng phí thời gian, công sức và cơ hội của chúng ta. Con lừa trong truyện ngụ ngôn đang đói bụng nhưng vẫn phân vân đi qua đi lại giữa hai đống cỏ khô cao gần bằng nhau ở hai góc, và cuối cùng chết vì đói; Quốc hội Mỹ luôn bất đồng về những bộ luật lớn cho đến các chi tiết nhỏ của chúng; tác giả phân vân chọn giữa việc ở lại viện công nghệ MIT hay chuyển sang đại học Stanford…

Trong nhiều trường hợp, sẽ tốt hơn cho chúng ta nếu hạn chế những lựa chọn của mình và tốt nhất chỉ quy về một lựa chọn. Năm 210 TCN, trong thế phải chiến đấu và chiến thắng, danh tướng Hạng Vũ(11) đã đốt thuyền và đập vỡ nồi niêu để đội quân của ông chỉ còn lựa chọn duy nhất là quyết đánh thắng đối phương. Tác giả lẽ ra đã không mất thời gian và có thể làm được nhiều việc hơn nếu như chỉ có một lựa chọn, hoặc MIT hoặc Stanford.

Hiệu ứng của sự kỳ vọng

Hai người bạn cùng xem một cú bắt bóng. Một người quả quyết là hai chân thủ môn còn phía trong vạch, còn người kia nhất định cho rằng chân thủ môn đã ở ngoài vạch. Sự kỳ vọng khác nhau về kết quả đã khiến hai người – đều rất trung thực – có hai cái nhìn khác hẳn nhau. Một nhóm các nhà khoa học thần kinh đã sử dụng máy FMRI(12) hiện đại để theo dõi não người trong thí nghiệm về nhận biết giữa Coca Cola và Pepsi. Những người tham gia thí nghiệm được bơm vào miệng một lượng nước Coca Cola hoặc Pepsi, đồng thời nhận được thông tin về thức uống mình sắp nhận. Các nhà khoa học quan sát thấy: khi sắp nhận Coca Cola hay Pepsi, trung tâm não bộ của những người này liền được kích hoạt. Tiếp theo, khu vực não trước – phần bên của vùng giữa trán phụ trách các chức năng bậc cao của con người như ghi nhớ, nhận thức và tư duy – cũng được kích hoạt. Đối với người nhận Coca Cola, sự kích hoạt này cao hơn một bậc so với người nhận Pepsi.

Trong mỗi chúng ta luôn có sẵn những kỳ vọng, thành kiến về nhiều sự việc. Việc loại bỏ tác động của các kỳ vọng, thành kiến này rất khó. Nhưng nếu chúng ta thừa nhận mình bị “mắc kẹt” trong thành kiến, chúng ta sẽ cố gắng nhìn nhận vấn đề trung lập hơn, hoặc chí ít là tham khảo ý kiến trung lập của bên thứ ba.

Hãy để giả dược đánh lừa chúng ta

Thí nghiệm lẫn thực tế cho thấy giả dược không chỉ có tác dụng về mặt tâm lý mà còn làm giảm mức độ căng thẳng, thay đổi số lần tiết hoóc-môn, thay đổi hệ miễn dịch… đối với người sử dụng. Và điều “phi lý” là giả dược đắt tiền có tác dụng hơn giả dược rẻ tiền.

Chúng ta gian dối có giới hạn

Con người sẽ gian dối khi có cơ hội. Nhiều thí nghiệm tinh vi được tiến hành nhằm đo mức độ gian dối của sinh viên tại các trường Harvard, MIT, Princeton, UCLA và Yale đã cho phép tác giả kết luận: *"Con người sẽ gian dối khi có cơ hội, và sẽ gian dối nhiều hơn khi sự việc đó không quá nghiêm trọng, không liên quan trực tiếp đến tiền bạc."* Tuy vậy, sự gian dối của con người có điểm dừng. Theo lý thuyết của nhà tâm lý học Sigmund Freud(13), sau khi xảy ra thì sự gian dối đã bị cái "siêu tôi" chặn lại ở một giới hạn nào đó. Cái siêu tôi – vốn được phát triển từ các phẩm chất tốt đẹp của xã hội – được thỏa mãn khi chúng ta tuân theo đạo đức xã hội, và không thỏa mãn khi chúng ta không tuân theo.

"Bữa ăn miễn phí"

Các nhà kinh tế học truyền thống cho rằng không có *"bữa ăn miễn phí" (No free lunch).* Các quyết định của con người là lý trí và ai cũng cố gắng tối đa hóa lợi ích. Chính vì thế, bữa ăn miễn phí không bao giờ tồn tại – mà nếu có thì ai đó đã nhận ra và lấy hết giá trị của chúng. Các nhà kinh tế học hành vi lại tin rằng con người dễ bị ảnh hưởng bởi các tác động khác nhau và đưa ra những quyết định phi lý trí. Họ lý luận rằng nếu ai cũng đều mắc lỗi một cách có hệ thống trong các quyết định thì tại sao chúng ta không phát triển các chiến lược, phương pháp và công cụ giúp bản thân ra quyết định sáng suốt hơn và đạt được những điều mình thật sự mong muốn. Và đây chính là ý nghĩa của *"bữa ăn miễn phí"* từ góc độ của Kinh tế học hành vi.

Tài liệu tham khảo:

Ariely, Dan, Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions, Harper Perennial, 2010.

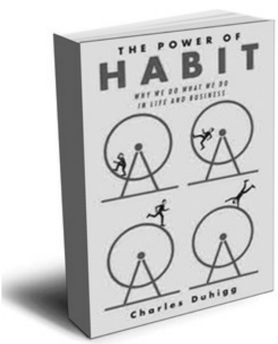
www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn sách Predictably Irrational.

SỨC MẠNH CỦA THÓI QUEN

*Cuốn sách **The Power of Habit** viết về sức mạnh của thói quen, cách hình thành, thay đổi và cách tạo ra những thói quen tích cực của con người, tổ chức, cộng đồng. Tác giả đã chứng minh rằng thói quen đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong sự thành công của các cá nhân và tổ chức – đúng như nội dung của câu châm ngôn nổi tiếng:* "Gieo thói quen, gặt tính cách; gieo tính cách, gặt số phận."

Tác giả Charles Duhigg là nhà báo chuyên về mục kinh doanh của tờ The New York Times. *Ông nhận được nhiều giải thưởng – trong đó có giải Pulitzer – cho các bài báo và cuốn sách của mình. Ông tốt nghiệp Đại học Yale và Trường Kinh doanh Harvard.*

Do khuôn khổ có hạn, tôi chỉ tóm tắt phần quan trọng nhất của cuốn sách, là nội dung về thói quen của cá nhân và công ty.



Thói quen

Nhiều hành động chúng ta làm hàng ngày, từ những việc đơn giản như tắm rửa, đánh răng, ăn sáng, buộc dây giày, kiểm tra email, đi bộ, ăn tối, xem ti vi… cho đến những việc phức tạp như tiết kiệm, tổ chức công việc… có vẻ là kết quả của sự suy nghĩ thấu đáo, nhưng thật ra đó là thói quen. Một nghiên cứu khoa học tại trường Đại học Duke năm 2006 đã kết luận rằng: hơn 40% hành vi hàng ngày của con người xuất phát từ thói quen.

Thói quen là một hoạt động hay chuỗi hoạt động được con người thực hiện khá thường xuyên mà không cần tập trung suy nghĩ nhiều. Ví dụ khi lái xe: những động tác điều khiển có vẻ rất phức tạp và cần phải suy nghĩ trước khi thực hiện, thế nhưng vì chúng đã trở thành thói quen nên chúng ta có thể thực hiện một cách dễ dàng mà không phải suy nghĩ. Theo các nhà khoa học, thói quen được hình thành là do não bộ luôn tìm cách giảm thiểu sự làm việc của trí óc.

Não bộ luôn cố gắng chuyển phần lớn các hoạt động hàng ngày thành thói quen vì khi hoạt động theo thói quen, não bộ sẽ được nghỉ ngơi thường xuyên hơn. Nhờ những thói quen hàng ngày mà các bệnh nhân bị mất ký ức do bệnh tật hoặc chấn thương vẫn giữ được khả năng thực hiện những hoạt động cơ bản. Bệnh nhân Eugene bị viêm não do virus không nhớ tuổi của mình, không nhận ra cháu của mình và dĩ nhiên không thể vẽ được sơ đồ nhà của mình, nhưng vẫn có thể tìm đến nhà bếp khi muốn ăn.

Sự hình thành thói quen

Các nhà nghiên cứu tại MIT – với công nghệ vi mô – nghiên cứu thói quen bằng cách tìm hiểu sự hoạt động não bộ của loài chuột khi tìm kiếm sô-cô-la đặt trong một mê cung. Họ ngăn cách chú chuột với mê cung bằng một vách ngăn. Sau một tiếng click lớn, vách ngăn mở ra và chú chuột vào mê cung để tìm đường đến miếng sô-cô-la. Theo sự dẫn dụ của mùi sô-cô-la, chú chuột lên xuống, ngửi và cào các vách tường… Thí nghiệm cho thấy não bộ của chuột hoạt động tích cực để xử lý thông tin (mùi, âm thanh, hình ảnh...) trên đường tìm đến miếng sô-cô-la. Thí nghiệm này được lặp lại nhiều lần và chuột đã bắt đầu quen với hướng tìm đến mức không cần phải dùng đến não bộ để suy nghĩ đường đi. Lúc đó, những hành động đi thẳng, rẽ trái... và ăn sô-cô-la đã được lưu trữ trong hạch nền và được thực hiện một cách tự động.

Quá trình não bộ chuyển hóa một chuỗi hoạt động thành hành vi tự động được gọi là "chunking", và là nguồn gốc của thói quen. Thói quen lái xe ô-tô của chúng ta cũng được hình thành tương tự thí nghiệm trên. Ban đầu, não bộ chúng ta phải làm việc cật lực để thực hiện hàng loạt động tác: mở gara, mở khóa cửa xe, điều chỉnh ghế ngồi, tra chìa khóa vào ổ, khởi động xe, điều chỉnh kính, kiểm tra chướng ngại vật, đặt chân lên thắng xe, quan sát khoảng

cách, phán đoán tình hình để điều khiển tay lái, chân ga và chân thắng… Sau một thời gian, chúng ta có thể làm tất cả những việc trên mà không cần suy nghĩ nhiều. Những hành động phức tạp của việc lái xe đã biến thành thói quen – hay hành vi tự động. Nhờ vậy, chúng ta có thể suy nghĩ về việc khác hay nói chuyện với người khác trong khi đang lái xe.

Vòng tròn ba bước lặp lại của thói quen

Vòng tròn ba bước lặp lại của thói quen được phát triển và hình thành trong hạch nền của não bộ. Bước đầu tiên của vòng tròn này là "kích hoạt", có tác dụng như nút khởi động để đưa não bộ vào trạng thái tự động và lựa chọn thói quen để sử dụng. Đối với chú chuột trong thí nghiệm là tiếng click, còn đối với người lái xe là hành động cầm chìa khóa. Bước kế tiếp là sự diễn ra của "chuỗi hoạt động" – có thể thuộc về thể chất, tinh thần hay cảm xúc: chuột bắt đầu đi, quan sát và ngửi mùi; người lái xe bắt đầu các động tác. Bước cuối cùng là "phần thưởng" cho những hành động vừa rồi. Đối với chuột là miếng sô-cô-la, còn người lái xe là sự di chuyển từ nơi này đến nơi khác. Não bộ đánh giá phần thưởng này và sẽ quyết định vòng lặp đó có cần ghi nhớ để lặp lại và trở thành một thói quen hay không. Theo thời gian, vòng lặp "kích hoạt – hành động – kết quả" trở nên tự động hóa. Khi "kích hoạt" và "phần thưởng" gắn kết với nhau, bộ não của chúng ta sẽ phát triển một cảm giác kỳ vọng mạnh mẽ dẫn đến sự hình thành thói quen.

Vai trò của "phần thưởng" trong việc duy trì một thói quen

Các nghiên cứu cho thấy "kích hoạt" và "phần thưởng" tạo ra thói quen nhưng lại không thể làm cho một thói quen mới trở thành bền vững. Chỉ khi nào não bộ mong muốn những "phần thưởng" đó thì thói quen mới được kéo dài. Các nhà khoa học tại Đại học New Mexico nghiên cứu 266 người để tìm hiểu thói quen tập thể dục đều đặn của họ. 92% nói rằng tập thể dục giúp họ cảm thấy tốt hơn nhờ các hoóc-môn giảm đau và chất dẫn truyền thần kinh khác do thể dục mang lại. 67% nói rằng thể dục mang lại cho họ cảm giác thành công, chiến thắng bản thân. Chỉ khi nào não bộ của họ mong đợi phần thưởng – hoóc-môn giảm đau hay cảm giác thành công – thì việc buộc dây giày mỗi sáng ("kích hoạt") mới trở thành tự động. Như vậy bên cạnh việc tạo ra một chuỗi hành vi tự động, "kích hoạt" còn tạo ra sự thèm muốn để có "phần thưởng".

Ứng dụng thói quen trong marketing

Vào những năm đầu thế kỷ XX, đánh răng không phải là thói quen của người Mỹ. Nhưng thiên tài quảng cáo Claude Hopkins đã tạo ra thói quen đánh răng cho người Mỹ và nhờ đó bán được kem đánh răng Pepsodent với số lượng khổng lồ. Ông đã quảng cáo một thông điệp đơn giản, rõ ràng: đánh răng bằng Pepsodent sẽ giúp loại bỏ những mảng bám và cho người dùng một hàm răng trắng bóng. Quan trọng hơn, ông đã cho vào kem Pepsodent chất làm mát gồm acid citric, tinh dầu bạc hà và vài hóa chất khác. Khi khách hàng đánh răng, chúng tạo cảm giác mát lạnh "bạc hà" trên lưỡi và nướu răng. Khách hàng thích và chờ đợi cảm giác "phần thưởng" này, họ đánh đồng cảm giác mát lạnh "bạc hà" này với sự sạch sẽ của hàm răng – thế là việc đánh răng hàng ngày đã dần trở thành thói quen bền vững.

Trong nỗ lực marketing sản phẩm xịt phòng Febreze, các chuyên viên marketing của P&G phát hiện rằng khách hàng mong muốn một điều gì đó vui tươi – một sự ăn mừng nho nhỏ – sau khi dùng Febreze xịt phòng và đẩy bay các mùi khó chịu. Họ đã đưa những mùi thơm vào Febreze giúp nó không chỉ có khả năng trung hòa các mùi – khử mùi – mà còn có khả năng tạo ra mùi thơm đặc trưng riêng. Và họ cũng thay đổi thông điệp quảng cáo từ "đẩy bay các mùi khó chịu" thành "làm sạch mùi". Mùi thơm này đã quyến rũ và "gây nghiện" các bà nội trợ, biến Febreze trở thành một sản phẩm bán chạy của P&G.

Nguyên tắc vàng để thay đổi thói quen

Thói quen hầu như không thể bị xóa bỏ, mà chỉ có thể được thay thế bằng một thói quen khác. Nguyên tắc vàng để thay đổi thói quen là giữ nguyên phần kích hoạt và phần thưởng trong khi thay hành vi cũ bằng một hành vi mới.

Bóng bầu dục là trận đấu của nghi binh và phản nghi binh, lừa và đánh lạc hướng, do đó các huấn luyện viên thường xây dựng nhiều chiến thuật thi đấu. Họ huấn luyện cho các vận động viên cách quan sát dấu hiệu, sự chuyển động của đối thủ và suy nghĩ chiến thuật hợp lý để áp dụng (thường là bất ngờ với đối thủ). Nhưng huấn luyện viên Dungy lại dùng phương pháp ngược lại. Ông không hứng thú với việc dạy cho các cầu thủ nhiều phương án thi đấu và cách đánh lạc hướng đối thủ. Thay vào đó, ông chỉ bắt đội tập luyện thuần thục vài mô hình chiến thuật. Cầu thủ vẫn được "kích hoạt" bằng cách quan sát và phán đoán dấu hiệu chuyển động của đối thủ. Nhưng thay vì phân tích và suy nghĩ nên áp dụng chiến thuật nào, họ lại sử dụng ngay những hành động đã được huấn luyện và thực hành nhiều lần thành thói quen.

Đối thủ dù có đoán biết chiến thuật thi đấu đơn giản này của đội cũng không thể ngăn cản được vì các cầu thủ đã thực hiện theo thói quen quá nhanh, quá thuần thục. Bằng phương cách huấn luyện này – thay đổi thói quen "quan sát đối thủ rồi suy nghĩ phân tích" thành thói quen "quan sát và hành động ngay" – huấn luyện viên Dungy đã đem lại những kết quả thi đấu thành công cho đội Buc và vinh quang cho đội Indianapolis Colts.

Alcoholics Anonymous (AA) là tổ chức giúp những người nghiện rượu bỏ rượu. AA tập trung vào các vòng lặp thói quen và tìm cách thay đổi các hành động của những người nghiện rượu khi họ bắt đầu nhận "kích hoạt" từ thói quen uống rượu. Thay vì rượu, AA cho người cai nghiện uống belladonna – một loại thuốc gây ảo giác. Biết người nghiện thường uống rượu khi muốn quên đi điều gì đó hay cảm thấy lo lắng, buồn rầu, AA đã thành lập một hệ thống bạn bè để gặp gỡ và đồng hành với người nghiện rượu. Người nghiện rượu có thể nhận được sự thanh thản nhờ tâm sự với người hỗ trợ hay tham dự họp nhóm hơn là cùng uống rượu với bạn nhậu.

Ngoài ra, AA còn hướng cho những người muốn thay đổi thói quen của họ một niềm tin mãnh liệt rằng họ có thể. Đối với một số người, điều này có thể là yếu tố tâm linh hay tôn giáo, đối với một số người khác là niềm tin mãnh liệt mà họ phát triển và nuôi dưỡng cùng với nhóm. Cách tiếp cận này của AA đã và đang được áp dụng trong các phương pháp điều trị nghiện khác như ma túy, cờ bạc, thuốc lá, thực phẩm...

Những thói quen chủ chốt có thể thay đổi thói quen khác

Thói quen chủ chốt là những thói quen khi cá nhân hay tổ chức thực hiện sẽ tạo ảnh hưởng giúp họ thay đổi các thói quen khác theo hướng tính cực.

Các nhà nhiên cứu cho thấy rằng những người tập thể dục đều đặn sẽ ăn uống tốt hơn và làm việc hiệu quả hơn. Họ ít hút thuốc và kiên nhẫn hơn với người khác. Họ cũng dùng thẻ tín dụng ít hơn vì ít bị căng thẳng. Con cái của các gia đình có thói quen ăn tối cùng nhau thường làm việc nhà tốt hơn, học cao hơn, tự tin hơn và kiểm soát cảm xúc tốt hơn. Những người có thói quen dọn giường buổi sáng có năng suất lao động tốt hơn, cảm giác đầy đủ hơn. Như vậy, tập thể dục đều đặn, ăn cơm cùng gia đình, dọn giường mỗi sáng… là những thói quen chủ chốt. Chúng tạo ra chuỗi phản ứng giúp cho các thói quen tích cực khác chiếm ưu thế.

Có một câu chuyện về thói quen chủ chốt tại nhà máy thép Alcoa như sau: Ông O'Neill – nguyên là viên chức chính phủ thành công và một nhà quản lý lão luyện – được ban quản trị nhà máy thép Alcoa mời làm Tổng Giám đốc. Khác với các tổng giám đốc khác, ông O'Neill không quá tập trung vào các chỉ số kinh doanh thông thường. Thay vì thay đổi nhiều thói quen hoạt động của Alcoa, O'Neill xác định hành vi về an toàn lao động là thói quen chủ chốt. O'Neill tuyên bố mục tiêu hàng đầu của ông là thực hiện chính sách an toàn lao động, biến Alcoa thành

nơi không có tai nạn lao động. Lúc mới đưa ra, mục tiêu lạ lùng này đã gây sốc cho các nhà đầu tư và các nhà quản lý. Kế hoạch của O'Neill được xây dựng theo vòng lặp của thói quen:

- "Kích hoạt": tai nạn của công nhân;
- "Hành động": khi có tai nạn xảy ra, lãnh đạo phòng phải báo cáo trực tiếp cho O 'Neill trong vòng 24 tiếng để đảm bảo tai nạn ấy không bao giờ xảy ra nữa;
- "Phần thưởng": chỉ người nào tuân theo hệ thống báo cáo tai nạn này mới được thăng tiến.

Để đáp ứng được thói quen này, toàn bộ hệ thống báo cáo của nhà máy đã được sắp xếp lại nhằm giúp thông tin bên dưới – công nhân – có thể lên trên – các cấp lãnh đạo và cuối cùng là O'Neill một cách nhanh nhất. Công nhân làm việc theo đúng quy trình kỹ thuật chuẩn và cũng được trao thêm quyền để làm những việc trong năng lực và vị trí của họ. Nguyên vật liệu thô cũng được tiết kiệm để giảm bớt tai nạn.

Những ý kiến phản hồi mang tính sáng tạo của công nhân, nhân viên cấp dưới nay cũng được cấp trên nghe thấy. Sau một thời gian áp dụng thực hiện thói quen an toàn lao động, tỷ lệ tai nạn của Alcoa chỉ còn 1/20 tỷ lệ trung bình của nước Mỹ và quan trọng hơn, chi phí đã được giảm bớt, chất lượng và năng suất tăng vọt, lợi nhuận công ty tăng gấp 5 lần so với 5 năm đầu O'Neill nhận công việc. Ông O'Neill thắng lợi vì đã chọn đúng thói quen chủ chốt, tập trung thực hiện thay đổi thói quen này một cách thành công và kéo theo sự thay đổi tích cực của những thói quen khác trong tập thể công nhân nhà máy Alcoa.

Starbuck và những thói quen của nhân viên

Starbuck – chuỗi cửa hàng cà phê nổi tiếng ở Mỹ và trên thế giới – là một trong những công ty đi đầu trong việc huấn luyện những thói quen tốt cho nhân viên. Một trong số đó là "Sức mạnh ý chí" (Will Power), thói quen quan trọng bậc nhất quyết định sự thành công của một cá nhân. Nhân viên Starbuck được huấn luyện có sức mạnh ý chí, tinh thần kỷ luật, luôn đi làm đúng giờ và luôn nhiệt tình trong suốt giờ làm việc. Họ được đào tạo kiềm chế cảm xúc để luôn có thể phục vụ khách hàng với sự niềm nở và mong muốn đem tới cho khách hàng ly cà phê hoàn hảo. Starbuck còn dạy cho nhân viên thói quen phục vụ khách hàng theo quy trình mang tên loại cà phê LATTE, bao gồm: Lắng nghe (**L**isten), Xác nhận (**A**cknowledge), Hành động (**T**ake action), Cảm ơn (**T**hank) và Giải thích (**E**xplain). Starbuck cũng dạy cho nhân viên cách xác định, phân loại khách hàng và phục vụ hợp lý. Mọi hành động được tập luyện nhuần nhuyễn cho đến khi nhân viên có thể tự thực hiện theo thói quen. Những thói quen tốt này của nhân viên là một trong những nguyên nhân góp phần làm nên thành công của Starbuck.

Tài liệu tham khảo:

Duhigg, Charles, The Power of Habit: *Why We Do What We Do in Life and Business,* Random House, 2011.

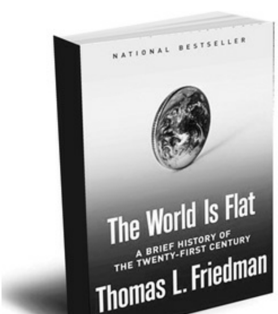
www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business.*

THẾ GIỚI PHẲNG

The World Is Flat *viết về toàn cầu hóa và những biến động lớn trong thời đại hiện nay. Sách bán rất chạy và tạo thành một hiện tượng lớn, biến cụm từ "thế giới phẳng" thành cụm từ thông dụng. Bên cạnh việc có rất nhiều độc giả yêu thích và ủng hộ, cuốn sách cũng hứng chịu sự chỉ trích từ nhiều người, đặc biệt là giới học giả. Họ cho rằng tác giả Thomas L. Friedman đã đơn giản hóa các vấn đề một cách cực đoan. Một số nhà nghiên cứu còn cho rằng, với những khác biệt về sắc tộc, tôn giáo, văn hóa giữa các quốc gia, thế giới có thể là thị trường cho tất cả các nước, tất cả mọi người nhưng sẽ không bao giờ thật sự phẳng cả.*

Tác giả, nhà báo Thomas L. Friedman đã ba lần đoạt giải Pulitzer. Ông phụ trách một chuyên mục của tờ The New York Times. *Ông chuyên viết về kinh tế đối ngoại, bao gồm thương mại toàn cầu, Trung Đông, các vấn đề về môi trường… Ngoài cuốn sách này, ông còn là tác giả của ba cuốn sách best-sellers khác.*

Do khuôn khổ có hạn, người viết chỉ tóm tắt phần đầu, là phần chính yếu và quan trọng nhất của sách.



Ba kỷ nguyên Toàn cầu hóa

Kỷ nguyên thứ nhất – Toàn cầu hóa 1.0 – bắt đầu từ năm 1492 khi Christopher Columbus khám phá ra Tân Thế giới (châu Mỹ) và mở ra sự giao thương giữa Cựu Thế giới và Tân Thế giới cho đến năm 1800. Với sự đề cao sức mạnh của các quốc gia và tôn giáo, kỷ nguyên Toàn cầu hóa 1.0 này được đánh dấu bởi năng lực sản xuất của các nước biết sử dụng sức mạnh công nghiệp.

Kỷ nguyên thứ hai – Toàn cầu hóa 2.0 – bắt đầu từ năm 1800 đến 2000 với động lực thúc đẩy hội nhập toàn cầu từ các tập đoàn đa quốc gia. Kỷ nguyên này đã bị gián đoạn bởi cuộc Đại Suy thoái và hai cuộc chiến tranh thế giới. Sự hội nhập toàn cầu trong nửa đầu kỷ nguyên thứ hai này được cổ vũ bởi chi phí giao thông giảm cùng với sự ra đời của động cơ hơi nước và đường sắt. Trong nửa sau kỷ nguyên thứ hai, hội nhập toàn cầu xảy ra với tốc độ nhanh hơn nhờ chi phí thông tin giảm vì sự phổ biến của điện tín, điện thoại, máy tính, vệ tinh, cáp quang và phiên bản đầu của Internet. Kỷ nguyên này làm thế giới co lại từ cỡ trung bình xuống cỡ nhỏ.

Kỷ nguyên thứ ba – Toàn cầu hóa 3.0 – bắt đầu từ năm 2000 với động lực thúc đẩy là sự kết nối toàn cầu trên một bước tiến mới, nhờ sự liên kết giữa các máy tính cá nhân, hệ thống cáp quang và phần mềm xử lý công việc. Sự hội tụ này cho phép các cá nhân hợp tác và cạnh tranh trên toàn cầu. Toàn cầu hóa 3.0 làm cho thế giới co lại đến mức siêu nhỏ, hay có thể nói một cách hình tượng là làm cho thế giới trở nên phẳng. Kỷ nguyên này trao quyền cho các cá nhân từ khắp mọi nơi trên thế giới.

Nếu chủ thể của Toàn cầu 1.0 là các quốc gia, của Toàn cầu hóa 2.0 là các tập đoàn đa quốc gia tại châu Âu và Mỹ, thì chủ thể của Toàn cầu hóa 3.0 là các cá nhân đến từ khắp mọi nơi trong một thế giới ngày càng trẻ, do đó "nhỏ" và "phẳng" hơn.

Trong kỷ nguyên mới, con người có thể làm việc từ khắp mọi nơi

Với một phần mềm chuyên dụng và các hình thức liên lạc, báo cáo công việc thông qua Internet, đội ngũ nhân viên kế toán tại Ấn Độ của Công ty MphasiS có khả năng phục vụ công tác kế toán, kê khai thuế cho khách hàng Mỹ tại bất cứ tiểu bang nào. Xu hướng thuê ngoài đối với dịch vụ kế toán và khai thuế này đang ngày càng trở nên phổ biến. Năm 2003, khoảng 25.000 tờ khai thuế ở Mỹ đã được làm ở Ấn Độ. Đến năm 2004, con số này là 100.000 và năm

2005 là 400.000. Xu hướng này đã tạo ra khoảng 70.000 việc làm hằng năm cho các sinh viên tốt nghiệp ngành kế toán tại Ấn Độ. Với mức lương ban đầu 100 đô-la/tháng, các nhân viên kế toán này đang miệt mài làm tờ khai thuế cho các doanh nghiệp Mỹ và cạnh tranh trực tiếp với những đồng nghiệp tại Mỹ. Sự cạnh tranh này không chỉ giới hạn ở ngành kế toán và khai thuế. Với sự hỗ trợ của công nghệ hiện đại, hàng loạt những công việc như đặt chỗ tại nhà hàng, trả lời khách hàng, đọc kết quả chiếu X quang… đều được thuê ngoài. Năm 2004, các chi nhánh tại Bangalore, Ấn Độ của các tập đoàn đa quốc gia gốc Mỹ như Cisco Systems, Intel, IBM, Texas Instruments, GE… đã nộp đến 1.000 đơn xin cấp bằng sáng chế của Mỹ.

Đại Liên (Dalien), một thành phố của Trung Quốc cũng đang đi theo định hướng của Bangalore, Ấn Độ. Các công ty Nhật và Mỹ cũng tuyển dụng người địa phương làm công việc nhập liệu, thiết kế đồ họa, viết phần mềm... cho khách hàng Nhật.

Khác với phương pháp “thuê ngoài” (outsourcing), hãng hàng không JetBlue lại giảm chi phí bằng cách thuê người làm tại nhà (home- sourcing). Họ sử dụng các bà nội trợ để làm công việc đặt chỗ cho khách hàng. Những bà nội trợ này vừa làm việc nhà vừa làm việc công ty (25 giờ/1 tuần) và tới văn phòng 4 giờ/tháng để học các kỹ năng mới, cũng như cập nhật tình hình về công ty.

Trong thế giới phẳng ngày nay, ở một chừng mực nào đó, các công ty có thể thuê và người lao động có thể làm việc từ bất cứ nơi nào trên thế giới.

Mười nhân tố làm phẳng thế giới

- ***Nhân tố thứ nhất: Sự sụp đổ của nền kinh tế phi thị trường và rào cản thông tin cá nhân***

Cuộc cách mạng ngày 9/11/1989 đã xô đổ bức tường Berlin, chính thức kết thúc chiến tranh lạnh giữa hai miền nước Đức và xóa đi nền kinh tế tập trung hóa vận hành theo mệnh lệnh từ trên xuống của phía đông bức tường. Nền kinh tế tự do của phía tây – vận hành theo nhu cầu của thị trường – “lên ngôi” và được áp dụng cho cả nước.

Sự phát triển của máy tính cá nhân và hệ điều hành Windows đã phổ cập tin học cá nhân và xóa bỏ đi một rào cản vô cùng lớn: giới hạn về dung lượng thông tin từng cá nhân có thể quản lý và truyền tải.

- ***Nhân tố thứ hai: Ngày 08/09/1995, mạng Web và Netscape xuất hiện***

Năm 1991, Berners-Lee đã phát minh ra mạng Web toàn cầu (World Wide Web) với ngôn ngữ đánh dấu siêu văn bản HTML. Từ khi ra đời, mạng Web và Internet đã phát triển đồng nhất với tốc độ siêu việt. Chỉ trong 5 năm, số lượng người sử dụng Internet đã tăng từ 600 nghìn lên 40 triệu người.

Ngày 8/9/1995, Netscape bán cổ phiếu đợt đầu cho công chúng. Trình duyệt thương mại đầu tiên trên thế giới của Netscape không chỉ làm cho Internet trở nên sống động mà còn cho phép mọi người, từ trẻ đến già, đều có thể sử dụng và làm nhiều công việc khác nhau với Web.

- ***Nhân tố thứ ba: Các phần mềm xử lý quy trình công việc***

Với việc kết nối ngày càng được cải tiến và những phần mềm xử lý quy trình có chức năng siêu việt, tiện dụng như hiện nay, con người có thể chia sẻ công việc với nhau một cách dễ dàng. Ngôn ngữ XML và giao thức truyền SOAP cho phép các máy tính có thể trao đổi dữ liệu, tài liệu đã được định dạng chứa các loại thông tin như hồ sơ bệnh án, quảng cáo, giao dịch tài chính… Nhờ vậy, những dự án phức tạp có thể được chia thành từng phần, được tiến hành tại nhiều nơi và phối hợp nhịp nhàng với nhau.

- ***Nhân tố thứ tư: Những phần mềm với mã nguồn mở và việc tải lên mạng***

Song song với phần mềm của các công ty, chúng ta còn có thể tiếp cận các phần mềm với mã nguồn mở do các cá nhân, cộng đồng viết và tải lên mạng. Với sự chung tay phát triển và trí tuệ của nhiều người, những phần mềm này ngày càng được cải tiến hữu ích.

Với mong muốn được cùng tham gia và được người khác lắng nghe ý kiến của mình, cộng đồng ngày càng tích cực tải và chia sẻ thông tin trên các mạng mã nguồn mở, trò chơi trực tuyến, blog, wikipedia… Việc tải, chia sẻ và hợp tác với nhau trên mạng được xem như một nhân tố với sức mạnh khủng khiếp trong tiến trình làm phẳng thế giới.

- ***Nhân tố thứ năm: Thuê ngoài***

Với sự hỗ trợ của công nghệ, các công ty có thể chia chuỗi dịch vụ, hoạt động sản xuất của mình thành nhiều phần và thuê ngoài những thành phần công việc này. Khi đó, chúng sẽ được thực hiện theo cách thức hiệu quả nhất với chi phí thấp nhất.

Các kỹ sư công nghệ thông tin của Ấn Độ đã được đào tạo bài bản và tinh nhuệ để cung cấp cho Mỹ dịch vụ khắc phục sự cố Y2K. Sự cố này tuy không xảy ra nhưng đã mang lại cho Ấn Độ lợi thế to lớn trong việc cung cấp những công việc thuê ngoài trong ngành công nghệ thông tin cho nước Mỹ.

- ***Nhân tố thứ sáu: Chuyển sản xuất ra nước ngoài (offshoring)***

Đó là việc chuyển giao một phần hoặc nhiều phần sản xuất, vận hành của một công ty sang một nước khác. Việc này thường được các nước Âu, Mỹ áp dụng đối với các nước như Trung Quốc, Malaysia, Thái Lan, Mexico, Ireland, Brazil và Việt Nam; trong đó Trung Quốc dần chiếm thị phần lớn nhất, vì từ sau năm 2001 Trung Quốc đã trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới. Mặc dù đang hưởng lợi từ việc thuê ngoài tại một Trung Quốc đang phát triển, nhưng Mỹ cần phải có chiến lược đối phó với những thách thức mà Trung Quốc đang tạo ra cho nhiều lĩnh vực công nghiệp của mình. Nếu không, Mỹ sẽ mất đi rất nhiều sức mạnh kinh tế và tầm ảnh hưởng trước sự trỗi dậy mạnh mẽ của Trung Quốc.

- ***Nhân tố thứ bảy: Chuỗi cung ứng***

Chuỗi cung ứng là phương pháp tương tác theo chiều ngang giữa các nhà cung cấp, nhà bán lẻ và khách hàng nhằm tạo ra giá trị. Bản thân chuỗi cung ứng là một nhân tố làm phẳng nhưng nó cũng được trợ lực và phát triển hơn nhờ sự phẳng lên của thế giới. Một ví dụ tuyệt vời cho chuỗi cung ứng chính là Walmart. Đây là công ty có doanh số lớn nhất thế giới nhưng bản thân lại không sản xuất gì cả. Tất cả những gì Walmart làm là tạo ra một chuỗi cung ứng siêu hiệu quả và vận chuyển 2,3 tỉ kiện hàng mỗi năm.

- ***Nhân tố thứ tám: Thuê ngoài làm hệ thống cung ứng***

Hầu hết các công ty không thể tự mình tạo ra chuỗi cung ứng hoàn hảo như Walmart. Họ không biết cách thực hiện tất cả các công đoạn một cách trọn vẹn, hoặc không có khả năng tự quản lý chuỗi cung toàn cầu phức hợp. Điều này đã tạo ra cơ hội kinh doanh cho các công ty như UPS. Công ty này không chỉ phụ trách vận chuyển mà còn giúp tạo ra và quản lý chuỗi cung ứng cho khách hàng. Chẳng hạn, UPS sửa chữa máy tính và giao máy cho khách giúp Toshiba, cũng như tổ chức các tuyến giao hàng cho bánh pizza Papa John. UPS và nỗ lực cung cấp chuỗi cung ứng của họ đang trở thành nhân tố làm phẳng mạnh mẽ.

- ***Nhân tố thứ chín: Cung cấp thông tin***

"Cung cấp thông tin" (informing) là khả năng tìm kiếm thông tin, kiến thức để xây dựng và triển khai chuỗi cung về thông tin, kiến thức và giải trí của mỗi cá nhân. Với Google, Yahoo, MSN và các công cụ tìm kiếm khác trên web, con người ngày nay có thể tự mình tìm thấy rất nhiều loại thông tin từ khắp mọi nơi trên thế giới. Đặc biệt, dịch vụ tìm kiếm Google ngày càng chính xác và tiện dụng, giúp mọi người tìm thấy hầu hết thông tin họ cần. Vào năm 2005 – khi tác giả viết cuốn sách này – Google đang xử lý 1 tỉ lệnh tìm kiếm mỗi ngày, tăng vọt từ 150 triệu lệnh của ba năm trước đó. Google và các cỗ máy tìm kiếm không chỉ làm phẳng thế giới mà còn giúp con người sống tốt hơn. Nếu không, họ sẽ dễ dàng "bị phát hiện" bởi nhiều người khác nhờ Google và các cỗ máy tìm kiếm thông tin.

- ***Nhân tố thứ mười: Các nhân tố xúc tác***
    - *Nhân tố thứ nhất* – "số hóa": nhờ cuộc cách mạng công nghệ thông tin, hầu hết mọi thứ từ hình ảnh, giải trí, truyền thông, văn bản, thiết kế… đều có thể được số hóa;

- *Nhân tố thứ hai* – những tiến bộ vượt bậc trong công nghệ chia sẻ tài liệu;
- *Nhân tố thứ ba* – những đột phá trong gọi điện thoại qua mạng (VoIP);
- *Nhân tố thứ tư* – đàm thoại qua video;
- *Nhân tố thứ năm* – đồ họa vi tính;
- *Nhân tố thứ sáu* – công nghệ và thiết bị không dây mới.

Cùng với nhau, các nhân tố xúc tác này đã tạo ra cuộc cách mạng "Tôi di động". Hiện nay, mỗi chúng ta đều có thể làm việc bên bờ biển hay trong khách sạn. Khi cuộc cách mạng "Tôi di động" mở rộng hơn, con người có thể làm việc và lấy thông tin từ bất cứ nơi nào, chuyển thông tin đến bất kỳ đâu với bất kỳ phương tiện gì.

Ba sự hội tụ

Sự hội tụ thứ nhất. Vào năm 2000, mười nhân tố làm phẳng bắt đầu hội tụ và phối hợp lại với nhau tạo ra một sân chơi toàn cầu, được Internet hỗ trợ với các hình thức hợp tác đa dạng. Các quốc gia, công ty, trường đại học và cá nhân trên khắp thế giới cùng hợp tác đổi mới sản xuất, giáo dục, giải trí… Quyền lực và của cải được gia tăng cho những đối tượng có các yếu tố cơ bản như: cơ sở hạ tầng để liên kết, giáo dục để tạo ra con người biết suy nghĩ và làm việc sáng tạo, khả năng quản lý để tranh thủ tối đa những lợi thế và giảm thiểu tiêu cực gây ra do sự làm phẳng.

Sự hội tụ thứ hai. Khi sân chơi mới được xác lập, các doanh nghiệp và cá nhân đều bắt đầu áp dụng những thói quen, kỹ năng và quy trình mới để tận dụng lợi thế của sân chơi này. Họ chuyển từ cách thức tạo giá trị theo chiều dọc từ trên xuống – chỉ huy và kiểm soát – sang mô hình tạo giá trị theo chiều ngang – kết nối và cộng tác.

Sự hội tụ thứ ba. Trong khi thế giới ngày càng phẳng ra đối với những quốc gia, công ty, công dân của Mỹ, Nhật và các nước phương Tây thì ba tỉ người trước đây, vốn bị đẩy ra rìa sân chơi, đột nhiên nhận ra họ đã được giải phóng để tham gia vào cuộc chơi của thế giới phẳng này. Ba tỉ người này – trong đó nhiều nhất là Trung Quốc, Ấn Độ và Liên Xô cũ – đã bước hẳn ra sân chơi mới và nhanh chóng cạnh tranh, liên kết, hợp tác với những người khác trên thế giới một cách trực tiếp, ít tốn kém và hiệu quả hơn bao giờ hết.

Sự điều chỉnh vĩ đại

Khi thế giới bắt đầu phẳng và chuyển từ hệ thống tạo giá trị theo chiều dọc sang chiều ngang cùng với các giới hạn trói buộc bị phá bỏ, thì các xã hội và hàng tỉ người sẽ đối mặt với muôn vàn thay đổi sâu sắc. Các quốc gia, chính phủ, doanh nghiệp và tổ chức sẽ phải cộng tác với những mạng lưới cộng đồng và công ty ảo đang trỗi dậy, ngày càng lớn mạnh nhằm đưa ra những chuẩn mực và khuôn khổ mới để hoạt động trong thế giới phẳng.

- Để phát triển trong thế giới đang trở nên phẳng hơn bao giờ hết, các chính phủ, doanh nghiệp, cá nhân đều phải điều chỉnh và sắp xếp lại. **Điều chỉnh** đã trở thành một mệnh lệnh khẩn và quan trọng trong giai đoạn Toàn cầu hóa 3.0. Hãy xem xét một số ví dụ sau:
- *Lenovo – một công ty do Trung Quốc sở hữu có trụ sở tại New York có chủ tịch và CFO là người Trung Quốc, CEO và COO là người Mỹ và sẽ được niêm yết tại sở giao dịch Chứng khoán Hồng Kông. Lenovo sẽ điều chỉnh, sắp xếp như thế nào để trở thành một doanh nghiệp toàn cầu với tài sản và con người phân tán khắp thế giới?*
- *Một số bộ phận của Boeing 787 sẽ được chế tạo ở Nhật và nhiều bộ phận khác cũng sẽ được chế tạo tại Châu Âu. Boeing – một công ty Mỹ – sẽ sắp xếp lại ra sao để giải quyết vấn đề này?*
- *Trong thế giới phẳng với nhiều thông tin cùng xu hướng cộng tác theo chiều ngang, nhân viên cấp dưới sẽ được tham gia vào nhiều công việc quan trọng hơn*

trước đây, các "sếp" sẽ tự mình làm nhiều việc nhỏ hơn mà không cần sự trợ giúp của nhân viên. Họ sẽ phải điều chỉnh lại phương cách làm việc như thế nào cho phù hợp?

- *Với tư cách người tiêu dùng, mỗi chúng ta đều mong muốn nhận dược phẩm rẻ nhất mà mạng lưới cung cấp toàn cầu có thể mang lại, nhưng với tư cách công dân, chúng ta lại muốn và cần chính phủ giám sát, điều tiết mạng lưới cung cấp đó. Và để thực hiện điều này, chúng ta đang duy trì, đưa thêm ma sát hoặc giảm bớt sự phẳng của tiến trình cung cấp dược phẩm. Điều này cần phải được điều chỉnh lại như thế nào?*

Tài liệu tham khảo:

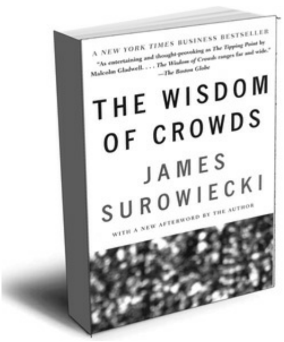
Thomas, L. Friedman, *The World Is Flat : A Brief History of the Twenty-first Century*, Picador, 2007.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về *The World Is Flat : A Brief History of the Twenty-first Century.*

TRÍ TUỆ CỦA ĐÁM ĐÔNG

Có hai học thuyết khác hẳn nhau về đám đông. Một học thuyết cho rằng đám đông là "vô thức", hỗn loạn và mù quáng. Còn học thuyết đối lập cho rằng đám đông là "hữu thức" và có trí tuệ trong một số điều kiện nhất định. Cuốn sách **The Wisdom of Crowds** *cho rằng: khi đám đông không nổi loạn hay mù quáng vì chính suy nghĩ của nhóm, họ sẽ thông minh, trí tuệ hơn bất kỳ một cá nhân xuất sắc nào.*

Tác giả James Surowiecki chuyên viết về kinh doanh và tài chính cho chuyên mục "The Financial Page" trên tờ The New Yorker. Những bài viết của ông xuất hiện trên nhiều tạp chí uy tín như ***The New York Times, Wall Street Journal, The Motley Fool, Foreign Affairs, Artforum, Wired và Slate.*** *Ông là nghiên cứu sinh tiến sĩ Lịch sử nước Mỹ tại Đại học Yale.*



Đám đông dự đoán về cân nặng của một con bò

Năm 1907, nhà khoa học người Anh Francis Galton đã phát hiện ra một điều thú vị tại cuộc Triển lãm gia súc và gia cầm ở miền Tây nước Anh. 800 người đã bỏ tiền mua vé tham gia một cuộc thi có thưởng: dự đoán trọng lượng của một con bò đực thiến không tính đến lông của nó. Có rất nhiều người không am hiểu về gia súc trong số 800 người dự thi này. Nhưng thật bất ngờ, kết quả hợp lệ trung bình của 787 người chơi là 1.198 pound(14), gần đúng với cân nặng thật sự của con bò sau khi đã được giết mổ và cạo lông là 1.197 pound. Chứng kiến điều này, Galton đã viết: *"Kết quả dường như đề cao tính mức độ tin cậy của sự phán đoán dân chủ hơn cả mức mong đợi."*

Trí tuệ đám đông

Tiếp bước Galton, các nhà nghiên cứu khác trong nhiều lĩnh vực khác nhau đã chứng minh được sự tồn tại của "Trí tuệ đám đông". Theo đó, khi đám đông không nổi loạn hay mù quáng vì chính suy nghĩ của nhóm, họ sẽ thông minh hơn bất kỳ một cá nhân xuất sắc nào trong việc đưa ra những giải pháp cho ba loại vấn đề chính sau:

1. ***Vấn đề nhận thức và giải quyết vấn đề.*** Đám đông rất giỏi khi giải quyết những vấn đề có câu trả lời cụ thể, chẳng hạn như: Ai sẽ chiến thắng trong cuộc thi Super Bowl năm nay? Vị trí tốt nhất để xây dựng nhà máy là ở đâu? Khả năng để loại thuốc này được Cục quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ(15) chấp thuận là bao nhiêu?
2. ***Vấn đề phối hợp.*** Đám đông khá giỏi trong việc điều phối các hoạt động của thành viên. Ví dụ, làm thế nào để người mua, người bán tìm thấy nhau và tiến hành giao dịch mua bán với giá hợp lý? Làm thế nào để các công ty tổ chức được các hoạt động của họ?
3. ***Vấn đề hợp tác.*** Đám đông có khả năng hợp tác. Ví dụ, làm thế nào để những người tư lợi và đa nghi có thể cùng hợp tác và đóng góp vào lợi ích chung? Việc đóng thuế, xử lý nạn ô nhiễm, thống nhất mức đóng góp chung hợp lý là những vấn đề về hợp tác của đám đông.

Một số ví dụ, chứng cứ đáng kinh ngạc về trí tuệ đám đông

Tháng Năm năm 1968, tàu ngầm Scorpion của Mỹ đã mất tích khi trên đường trở về cảng

Newport sau khi thực hiện nhiệm vụ tại Bắc Đại Tây Dương. Lực lượng Hải quân Mỹ tiến hành cuộc tìm kiếm đầy khó khăn này. Sĩ quan John Craven đã nghĩ ra cách tìm tàu dựa vào trí tuệ của đám đông. Ông tập hợp một nhóm lớn gồm những người hiểu biết trong nhiều lĩnh vực, bao gồm các nhà toán học, chuyên gia về tàu ngầm và nhân viên cứu hộ. Ông yêu cầu riêng từng người trả lời một loạt câu hỏi về sự biến mất của tàu Scorpion, chẳng hạn như tại sao con tàu lâm nạn, tốc độ tàu chạy là bao nhiêu, tàu chìm ở tốc độ nào và những câu hỏi tương tự. Sau đó, John Craven yêu cầu từng người trong nhóm đặt cược về câu trả lời của họ nhằm mục đích khai thác hết khả năng suy nghĩ và kiến thức của họ về tai nạn này. Ông tổng hợp câu trả lời của từng người lại để phác họa ra một kết luận tổng thể mô tả tàu Scorpion đã mất tích như thế nào. Craven đã lặp đi lặp lại quá trình này để tìm ra được một giải đáp tổng hợp và xác định được vị trí tàu chìm. Sau đó, hải quân đã tìm thấy con tàu Scorpion tại nơi chỉ cách kết quả dự báo của Craven khoảng 40 mét.

Vào lúc 11 giờ 38 phút sáng ngày 28/01/1986, tàu vũ trụ con thoi Challenger được phóng vào vũ trụ. 74 phút sau khi lên đến độ cao 10 dặm và đang bay, con tàu nổ tung. Ngay sau đó, thị trường chứng khoán đã phản ứng tiêu cực với cổ phiếu của bốn nhà thầu cùng tham gia dự án tàu con thoi này. Đó là Rockwell International đảm nhận việc xây dựng tàu và các động cơ chính, Lockheed quản lý việc hỗ trợ mặt đất, Martin Marietta chế tạo thùng chứa nhiên liệu bên ngoài con tàu và Morton xây dựng tên lửa tăng tốc chạy bằng nhiên liệu rắn. Cổ phiếu của bốn công ty này đã giảm mạnh từ 3% đến 8%. Sang ngày hôm sau, cổ phiếu của ba trong bốn công ty bắt đầu phục hồi về mức giảm 3%, riêng cổ phiếu của Morton Thiokol lại giảm đến 12%. Cứ như thể thị trường đã tìm ra chứng cứ để quy cho Morton Thiokol trách nhiệm chính trong thảm họa của tàu Challenger. Sáu tháng sau, hội đồng thanh tra mới kết luận chính thức rằng chính tính đàn hồi kém trong thời tiết lạnh của các vòng đệm chữ O, do Morton Thiokol sản xuất, là nguyên nhân gây tai nạn, nên các công ty khác được miễn trừ trách nhiệm.

Những cuộc điều tra sâu hơn nhằm tìm xem liệu có sự rò rỉ thông tin từ ban quản trị Morton Thiokol đã không đem lại kết quả. (Trước khi có kết quả điều tra, ban quản trị Morton Thiokol hoàn toàn không tin rằng họ có lỗi. Mà nếu có thì họ cũng bảo vệ thông tin chứ không tiết lộ ra thị trường.) Rõ ràng đám đông các nhà đầu tư trên thị trường chứng khoán đã hết sức thông minh khi tìm ra chính xác công ty có lỗi chỉ sau 30 phút xảy ra tai nạn.

Cơ chế tìm kiếm chính xác của Google cũng dựa vào trí tuệ của đám đông. Yahoo, Alvista và Lycos là những công cụ tìm kiếm hàng đầu cho đến khi Google xuất hiện vào năm 1998. Cốt lõi của cỗ máy tìm kiếm này là cơ chế Page Rank do Sergey Brin và Larry Page phát minh năm 1996.

Đây là một phương pháp tính toán cho phép tất cả các trang web trên Internet quyết định trang nào liên quan nhất đến thông tin đang được tìm kiếm, cụ thể như sau: Thuật toán Page Rank xem liên kết từ trang A sang trang B như một phiếu bầu của trang A cho trang B. Google sẽ đánh giá và xem xét tính quan trọng của các trang. Qua tổng hợp số lượng phiếu bầu, các liên kết cùng với tính quan trọng của phiếu, thuật toán Page Rank sẽ cho ra kết quả – tức là các trang liên quan đến nội dung tìm kiếm – với mức độ tương ứng từ cao đến thấp.

Khi nào thì đám đông có trí tuệ?

Không phải lúc nào đám đông cũng trí tuệ hơn từng người, đặc biệt là những người giỏi nhất. Có bốn điều kiện cần thiết để một đám đông trí tuệ, bao gồm:

1. ***Sự đa dạng về ý kiến.*** Mỗi người nên có một thông tin riêng nào đó, dù đó có thể là một cách diễn giải đặc biệt về những sự kiện đã biết;
2. ***Sự độc lập.*** Các ý kiến của mọi người không được hình thành theo ý kiến của những người xung quanh;
3. ***Sự phân cấp – phi tập trung hóa.*** Không có bất kỳ sự chỉ đạo (từ trung tâm) nào đối với từng thành viên trong nhóm;

4. ***Sự tổng hợp.*** Nhóm phải có cơ chế để biến những ý kiến riêng thành ý kiến tập thể.

Sự đa dạng - câu chuyện về ngành công nghiệp ô tô Mỹ thế kỷ XIX và cách đàn ong kiếm mật

Thời kỳ đầu của ngành công nghiệp ô tô Mỹ cũng như các ngành khác như đường sắt, truyền hình, máy tính cá nhân, thương mại điện tử… đều có một đặc điểm chung là tồn tại nhiều công ty, nhiều sự lựa chọn và nhiều mô hình khác nhau. Qua thời gian, thị trường sẽ dần phân biệt người thắng và kẻ thua. Những mô hình và công nghệ không hiệu quả sẽ bị loại bỏ, chỉ còn lại những mô hình và công nghệ hiệu quả. Hậu quả là nhiều công ty phá sản và xã hội lãng phí hàng tỉ đô-la vào những mô hình, công nghệ không có đường ra. Đây không phải là cách chọn lọc khôn ngoan. Hãy xem xét cách đàn ong phân công kiếm mật.

Đàn ong không thảo luận sẽ đi tìm kiếm ở đâu, thay vào đó chúng cử nhiều con ong bay đi nhiều hướng để tìm kiếm mật trong khu vực cách tổ từ 2 đến 6 km. Con ong nào tìm thấy nguồn mật sẽ trở về tổ và thực hiện điệu bay vẩy đuôi để báo tin. Cường độ vẩy đuôi này tỷ lệ thuận với mức độ dồi dào của nguồn mật chúng kiếm được. Kết quả là toàn bộ đàn ong sẽ tập trung về nơi có nguồn mật nhiều nhất mà không bị phân tán ra nhiều nơi. Quy trình chọn lựa của loài ong gồm hai giai đoạn đơn giản:

- **Giai đoạn 1:** đa dạng hóa, tức là nhiều con ong tìm kiếm những khả năng có thể;
- **Giai đoạn 2:** quyết định chọn một trong số những khả năng đó cho toàn tổ.

Việc này khác với hành động của các công ty trong thời kỳ đầu của ngành công nghiệp. Họ đã tỏa ra lập công ty theo nhiều mô hình, công nghệ chứ không quyết định ngay một công nghệ hiệu quả để cùng thực hiện.

Tính đa dạng của đám đông là yếu tố rất quan trọng. Các cuộc nghiên cứu cho thấy một nhóm ngẫu nhiên, gồm những người không phải là chuyên gia, sẽ hiệu quả hơn một nhóm chuyên gia khi giải quyết các vấn đề. Kiến thức và trải nghiệm tương đồng của các chuyên gia đã làm giảm đi hiệu quả của tính đa dạng. Trong khi đó, những kiến thức, kinh nghiệm tổng hợp khác nhau của các thành viên trong một nhóm đa dạng sẽ khôn ngoan, thông minh hơn cả các chuyên gia tài giỏi nhất. Một điểm quan trọng nữa là sự đa dạng của nhóm sẽ dẫn đến sự độc lập của ý kiến từ các thành viên trong nhóm.

Đám đông cần độc lập về ý tưởng để trở nên trí tuệ

Sự độc lập về ý tưởng của các thành viên trong nhóm rất quan trọng đối với việc ra quyết định thông minh vì hai lý do. Thứ nhất, nó không để những sai lầm của mọi người tương quan lẫn nhau để dẫn đến những định hướng sai lầm. Thứ hai, các thành viên với nhiều khả năng khác nhau sẽ có thông tin mới hơn từ các khía cạnh khác, chứ không phải là những dữ liệu cũ từ các góc nhìn đã quen thuộc với mọi người.

Độc lập là yếu tố rất quan trọng đối với trí tuệ của đám đông. Mặc dù vậy, điều này khó thành hiện thực bởi con người có khuynh hướng ảnh hưởng lẫn nhau. Khi đối mặt với sức ảnh hưởng lớn, con người thường có những hành vi mang tính bầy đàn. Nguồn gốc của hành vi này là do con người có khuynh hướng truyền đạt thông tin và hành động theo "bằng chứng xã hội" – tức là những gì đám đông làm. Ví dụ, khi đi qua một ngã tư, nếu chúng ta thấy hầu hết mọi người ở đó đang nhìn lên trời, thì khả năng chúng ta cũng nhìn lên trời là rất cao. Khi thấy nhiều người xếp hàng ở một nhà hàng, chúng ta thường nghĩ rằng nhà hàng đó nấu ăn ngon hay có gì đó đặc biệt. Chính hành vi đám đông (tâm lý bầy đàn) này đã tạo ra những bong bóng chứng khoán trên các thị trường thế giới và nhiều hiện tượng không hay khác. Tuy vậy, nếu biết "lợi dụng" tâm lý đám đông, chúng ta sẽ thực hiện tốt công việc của mình. Ví dụ, để khuyến khích các cư dân ở một vùng ngoại ô Los Angeles tái chế rác, Wess Schultz đã chia cư dân làm hai vùng. Một

vùng nhận được tờ rơi nêu lý do phải tái chế rác, những tiện ích của việc tái chế và cách thực hiện; còn vùng kia nhận được tờ rơi nói rõ đã có bao nhiều cư dân ở các vùng khác thực hiện việc tái chế và họ đã làm như thế nào. Cách thứ hai – sử dụng hiệu ứng của đám đông – đã phát huy hiệu quả.

Cần sự phân cấp - phi tập trung hóa giúp đám đông giữ được tính đa dạng và độc lập

Sự phân cấp giúp cho đám đông giữ được tính đa dạng và độc lập – vốn là những yếu tố cần thiết để đám đông luôn thông minh. Tuy vậy, sự phân cấp hay không tập trung hóa cũng có vấn đề, đó là thông tin quan trọng không được chia sẻ giữa các thành viên. Để giải quyết vấn đề này, đám đông phải tiếp tục kiên định trong việc phân cấp và xây dựng một hệ thống liên kết, chia sẻ thông tin quan trọng giữa các thành viên. Đề án Future MAP được đề xuất nhằm thu thập thông tin, ý kiến của người dân thông qua việc cá cược trên những sự kiện khủng bố có thể xảy ra. Thông tin này sẽ được chia sẻ cho những thành viên của nhóm phân tích. Đề án này bị Thượng viện Mỹ và nhiều người phản đối mãnh liệt, nhưng đây thật sự là một phương án rất tốt nhằm thu thập thông tin của đám đông.

Sự hợp tác của đám đông

Đám đông có khả năng hợp tác cao hơn những gì chúng ta có thể nghĩ đến. Năm 1996, Whyte – tác giả cuốn *Con người tổ chức*[16] đã quan sát những người bộ hành di chuyển trên đường phố New York và phát hiện ra sự hợp tác tinh tế của đám đông. Mặc dù có số lượng hết sức đông đảo và mỗi người có mỗi cách di chuyển khác nhau, nhưng họ vẫn phối hợp nhịp nhàng để nhường nhau chỗ trống, tránh va chạm, tránh bị xe đụng ở những giao lộ; và đám đông khổng lồ này liên tục vận hành trên đường phố New York.

Năm 1958, nhà khoa học xã hội Thomas Schelling đã tiến hành một thí nghiệm với nhóm sinh viên luật đến từ New Haven, Connecticut. Bài tập cho từng người là trong ngày hôm đó, họ phải đi đón một người nào đó ở thành phố New York nhưng không biết người cần đón là ai, không biết phải đón vào giờ nào và không được liên lạc trước với họ. Kết quả đạt được khá ngạc nhiên: đa số sinh viên đã chọn địa điểm để đón là Phòng Thông tin của Nhà ga Trung tâm thành phố, và vào giữa trưa.

Trong một thí nghiệm khác, ông cho đám đông xem một cái hộp được chia làm 16 ô vuông. Mỗi người đánh dấu vào một ô vuông của cái hộp. Họ sẽ được thưởng nếu như tất cả mọi người đều đánh đấu vào phần vuông này. Kết quả là 60% người chơi đã đánh dấu vào phần vuông trên cùng, bên trái.

Theo Schelling giải thích, trong đầu của mọi người phát ra một điểm đầu mối, hay một nơi gặp gỡ chung của tất cả. Điểm này được gọi là điểm "Schelling". Sự tồn tại của điểm chung "Schelling" này chứng tỏ rằng những trải nghiệm của những con người tuy rất khác nhau, nhưng cũng rất giống nhau, và họ có thể hợp tác với nhau mà không cần sự chỉ đạo chung hoặc thông tin cho nhau.

Tài liệu tham khảo:

Surowiecki, James, *The Wisdom of Crowds*, Random House, Kindle Edition, 2005.

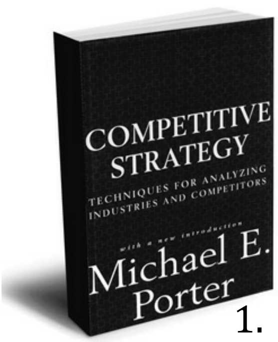
www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về *The Wisdom of Crowds.*

CHƯƠNG 2. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

Cuốn sách **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và các đối thủ cạnh tranh)** *đã thay đổi không chỉ lý thuyết, cách giảng dạy mà còn ảnh hưởng to lớn đến cách thực hành chiến lược cạnh tranh của các công ty. Hàng triệu nhà quản lý, nhà tư vấn và học giả trên khắp thế giới đã sử dụng những ý tưởng của cuốn sách và áp dụng chúng cho việc đánh giá ngành, tìm hiểu đối thủ và lựa chọn những chiến lược cạnh tranh. Đến thời điểm hiện tại, cuốn sách đã được tái bản hơn 60 lần bằng tiếng Anh và được dịch ra 19 ngôn ngữ khác.*

Tác giả Michael E. Porter là Giáo sư Khoa Quản trị Kinh doanh Trường Kinh doanh Harvard. Ông là tác giả hàng đầu thế giới về chiến lược cạnh tranh. Ngoài giảng dạy và nghiên cứu, ông còn tư vấn cho một số chính phủ và nhiều tập đoàn về chiến lược cạnh tranh.

Trong khuôn khổ cuốn sách, người viết chỉ tóm tắt phần **Những kỹ thuật phân tích tổng quát.** *Đây là phần chính yếu và quan trọng nhất của cuốn sách.*



Phân tích năm lực cạnh tranh trong một ngành

Tình hình cạnh tranh trong một ngành – gồm một nhóm công ty sản xuất những sản phẩm giống nhau hay dễ dàng thay thế cho nhau – phụ thuộc vào năm yếu tố cơ bản:

1. Nguy cơ có đối thủ tiềm năng gia nhập thị trường;
2. Cạnh tranh từ các công ty hiện hữu trong ngành;
3. Nguy cơ đến từ sản phẩm hay dịch vụ thay thế;
4. Quyền lực mặc cả của khách hàng;
5. Quyền lực mặc cả của nhà cung cấp.



5 Lực cạnh tranh

Sức mạnh của năm lực cạnh tranh này sẽ quyết định lợi nhuận tiềm năng của các công ty trong ngành:

- ***Nguy cơ có đối thủ tiềm năng gia nhập thị trường:*** Những doanh nghiệp mới gia nhập ngành sẽ mang theo nguồn lực mới, tạo áp lực cạnh tranh và thường làm giảm lợi nhuận của ngành. Nguy cơ gia nhập mới trong một ngành sẽ phụ thuộc hàng rào chống gia nhập cùng với những phản ứng chống gia nhập – có thể dự đoán được – từ các công ty hiện hữu.

Có năm loại hàng rào chống gia nhập chính, bao gồm: (a) lợi thế nhờ quy mô kinh tế, (b) sự khác biệt về sản phẩm, (c) yêu cầu về vốn, (d) chi phí chuyển đổi của khách hàng và (e) khả năng tiếp cận các kênh phân phối. Nếu hàng rào chống gia nhập lớn và các công ty trong ngành phản ứng mạnh mẽ thì nguy cơ có đối thủ gia nhập ngành sẽ thấp.

- ***Cạnh tranh từ các công ty hiện hữu trong ngành:*** Cạnh tranh trong ngành xảy ra vì một hay nhiều đối thủ trong ngành hoặc cảm thấy áp lực, đe dọa từ các đối thủ khác, hoặc nhìn thấy cơ hội để cải thiện vị thế của mình. Những hình thức cạnh tranh có thể kể đến như: giảm giá, chiến tranh quảng cáo, giới thiệu sản phẩm mới, tăng cường quyền lợi cho khách hàng…

Cường độ cạnh tranh trong một ngành là kết quả của nhiều yếu tố khác nhau: quá nhiều đối thủ, trình trạng tăng trưởng cân bằng trong ngành chậm, chi phí cố định của sản phẩm cao, thiếu sự khác biệt về sản phẩm, sự chuyển đổi của khách hàng chủ yếu phụ thuộc vào giá và dịch vụ, yêu cầu tăng công suất để đạt quy mô kinh tế, quyền lợi chiến lược dành cho những người đứng đầu, hàng rào ngăn cản rút lui cao…

- ***Nguy cơ đến từ sản phẩm hay dịch vụ thay thế:*** Tất cả các công ty trong một ngành không chỉ cạnh tranh với nhau mà còn phải cạnh tranh với tất cả các công ty trong những ngành sản xuất sản phẩm thay thế. Các sản phẩm thay thế – với mức giá cạnh tranh tốt – sẽ hạn chế tiềm năng lợi nhuận của các công ty trong ngành.

- ***Quyền lực mặc cả của khách hàng:*** Khách hàng cạnh tranh với các công ty trong ngành bằng cách ép giá, đòi hỏi chất lượng cao và đưa công ty vào thế cạnh tranh để được lựa chọn. Nhóm khách hàng được xem là cạnh tranh mạnh khi: mua số lượng lớn so với doanh số của người bán, sản phẩm mua từ ngành chiếm tỷ trọng lớn trong tổng mua của khách hàng, sản phẩm không có sự khác biệt, chi phí chuyển đổi qua người bán khác thấp, khách hàng có lợi nhuận thấp, khách hàng có tiềm năng tích hợp ngược (mua lại nhà cung cấp), khách hàng có đủ thông tin.

Các công ty có thể thay đổi quyền lực mặc cả của khách hàng bằng cách lựa chọn nhóm khách hàng.

- ***Quyền lực mặc cả của nhà cung cấp:*** Các nhà cung cấp cạnh tranh với các công ty trong ngành bằng cách ép tăng giá hay giảm chất lượng dịch vụ, sản phẩm. Các nhà cung cấp mạnh có thể vắt kiệt lợi nhuận của các công ty trong ngành. Các công ty có thể thay đổi quyền lực cạnh tranh của nhà cung cấp bằng cách đe dọa tích hợp ngược, xóa bỏ chi phí chuyển đổi và những chiến lược khác.

Tùy ngành mà cường độ cạnh tranh từ năm yếu tố trên có thể từ rất thấp, thấp, cao đến rất cao.

Ba chiến lược giúp doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh mạnh mẽ

Dưới đây là ba chiến lược tổng quát mà doanh nghiệp có thể sử dụng riêng biệt hay phối hợp nhằm tạo vị thế phòng thủ trong dài hạn và đạt kết quả kinh doanh vượt trội so với các công ty khác trong ngành:

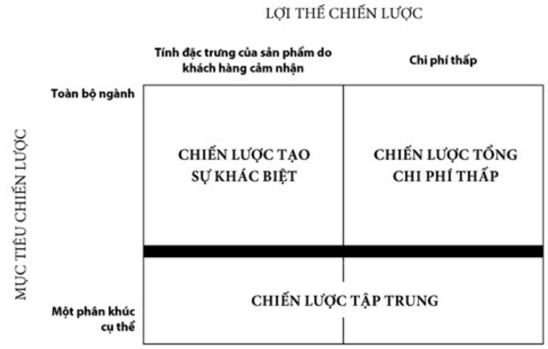
1. Chiến lược tổng chi phí thấp;
2. Chiến lược đặc trưng hóa khác biệt;
3. Chiến lược tập trung.

- ***Chiến lược tổng chi phí thấp:*** Chiến lược này nhằm đạt tổng chi phí thấp, so với các đối thủ khác trong ngành, thông qua tập hợp các chính sách.

Chiến lược tổng chi phí thấp giúp doanh nghiệp có mức lợi nhuận cao, bảo vệ doanh nghiệp

trước các khách hàng và nhà cung cấp mạnh, tạo ra một hàng rào chống gia nhập cao và giảm sự đe đọa của sản phẩm thay thế.

Để đạt được tổng chi phí thấp, doanh nghiệp phải có thị phần cao và những lợi thế khác như tiếp cận nguồn nhiên liệu một cách thuận lợi, thiết kế sản phẩm dễ chế tạo, dòng sản phẩm rộng khắp để chia nhỏ chi phí, bán được sản phẩm cho các khách hàng lớn…



- ***Chiến lược đặc trưng hóa khác biệt:*** Chiến lược này nhằm đạt được sự khác biệt so với sản phẩm của các đối thủ trong ngành. Sự khác biệt này được xây dựng dựa trên thương hiệu, sức mạnh dịch vụ, hệ thống phân phối… hoặc những thế mạnh đặc trưng khác của công ty.

Chiến lược khác biệt hóa – nếu thực hiện thành công – là một chiến lược bền vững giúp công ty đối phó hiệu quả với năm yếu tố cạnh tranh và thu được lợi nhuận trên mức trung bình trong ngành.

- ***Chiến lược tập trung:*** Chiến lược này tập trung phục vụ thật tốt một mục tiêu cụ thể như một nhóm khách hàng, một phân khúc sản phẩm hoặc thị trường, một vị trí địa lý cụ thể… Chiến lược tập trung – khi thành công – cũng sẽ giúp công ty đạt được chi phí thấp hoặc/và sự khác biệt hóa trong thị trường mục tiêu hẹp mà công ty đã chọn.

Một doanh nghiệp không tạo được lợi thế cạnh tranh qua một trong những chiến lược trên sẽ không đạt mức lợi nhuận cao và là một đối thủ cạnh tranh yếu trong ngành. Doanh nghiệp bị kẹt giữa các chiến lược này cần phải thực hiện một quyết định cơ bản. Việc này cần có thời gian và sự nỗ lực liên tục.

Khi thực hiện các chiến lược cạnh tranh, doanh nghiệp luôn phải cảnh giác với những rủi ro của từng chiến lược:

- ***Rủi ro của chiến lược tổng chi phí thấp:*** thay đổi công nghệ làm vô hiệu hóa việc giảm chi phí hiện tại, các doanh nghiệp khác sao chép, không có khả năng nhìn thấy những sự thay đổi của thị trường vì quá tập trung vào chi phí, lạm phát làm mất đi ưu thế của khoản chi phí giảm.
- ***Rủi ro của chiến lược đặc trưng hóa khác biệt:*** chi phí để tạo sự khác biệt quá lớn và những khác biệt mà doanh nghiệp đang theo đuổi sẽ không còn giá trị trong tương lai; bên cạnh đó là sự bắt chước, sao chép của đối thủ.
- ***Rủi ro của chiến lược tập trung:*** sự khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ bị thu hẹp, các đối thủ khác có thể tìm kiếm và tập trung tốt hơn vào thị trường nhỏ bên trong thị trường tập trung của doanh nghiệp.

Phân tích đối thủ cạnh tranh

Để phân tích một đối thủ cạnh tranh, chúng ta cần xem xét nhiều yếu tố như mục tiêu, vị thế cạnh tranh hiện tại của đối thủ và đặc biệt là những điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ trong từng mặt sau:

- *Sản phẩm:* vị thế của sản phẩm, bề rộng và chiều sâu của các dòng sản phẩm;
- *Hệ thống phân phối, bán hàng và marketing;*
- *Sản xuất:* chi phí sản xuất, môi trường lao động, mức độ tích hợp theo chiều dọc…;
- *Nghiên cứu và chế tạo:* khả năng nghiên cứu và phát triển nội tại, khả năng tiếp

cận những nghiên cứu bên ngoài;

- *Tổng chi phí:* chi phí cố định và chi phí biến đổi;
- *Sức mạnh tài chính:* dòng tiền, khả năng vay nợ ngắn hạn và dài hạn, năng lực huy động vốn mới trong tương lai gần;
- *Tổ chức:* mục tiêu, giá trị cốt lõi, sự nhất quán giữa tổ chức và chiến lược;
- *Khả năng lãnh đạo của ban quản lý cấp cao:* chất lượng lãnh đạo của CEO và các quản lý cấp cao, khả năng điều phối, sáng tạo, linh hoạt, thích nghi của CEO và ban lãnh đạo;
- *Sự hỗ trợ của công ty mẹ:* khả năng hỗ trợ về mặt tài chính và các nguồn lực khác của công ty mẹ về những thay đổi của các đơn vị kinh doanh, khả năng luân chuyển cán bộ lãnh đạo.

Phân tích này giúp chúng ta trả lời những câu hỏi sau và đánh giá được nguy cơ cạnh tranh từ đối thủ:

- Đối thủ có hài lòng với vị trí hiện tại trong ngành không?
- Nếu vị trí đang có bị đe dọa, đối thủ có khả năng sẽ thực hiện những hành động nào?
- Điều gì sẽ kích động đối thủ có những quyết định, hành động trả đũa mạnh mẽ?
- Đâu là những điểm yếu nhất của đối thủ?

Phân tích tín hiệu thị trường

Các hành động của đối thủ cạnh tranh sẽ cung cấp một chỉ báo trực tiếp hoặc gián tiếp về ý định, động cơ, mục tiêu hay hiện trạng của họ. Một số tín hiệu là giả, một số là những cảnh báo và một số là những cam kết nghiêm túc. Việc đọc và phân tích tín hiệu thị trường được xem là cấp độ thứ hai trong quá trình phân tích đối thủ cạnh tranh. Những tín hiệu thị trường chủ yếu là:

- *Những tuyên bố trước khi hành động:* thể hiện sự theo đuổi cam kết nhằm mục đích chiếm tiên cơ trước đối thủ. Ví dụ: một công ty ra thông báo sản phẩm mới trước thời gian nhằm làm cho thị trường không mua hàng khác nữa và chờ đợi họ; đe dọa hành động nếu đối phương thực hiện một hành động nào đó; nhằm kiểm tra cảm nghĩ của các đối thủ và có thể không thực hiện; thể hiện sự hài lòng hoặc không hài lòng với sự phát triển cạnh tranh trong ngành; hòa giải nhằm giảm tối thiểu mức độ kích động của một thay đổi chiến lược sắp xảy ra; thông tin đến cộng đồng tài chính nhằm mục đích nâng giá cổ phiếu hoặc cải thiện danh tiếng công ty.
- *Những tuyên bố sau khi hành động:* mở rộng sản xuất, tăng trưởng doanh số, lợi nhuận hoặc các kết quả, hành động khác sau khi một hành động đã xảy ra. Những tuyên bố này có thể đúng, có thể sai và đôi khi có tác dụng "nghi binh" đối với các đối thủ cạnh tranh.
- *Những thảo luận, bình luận về ngành:* Các đối thủ cạnh tranh bình luận về tình hình trong ngành, bao gồm những dự báo về nhu cầu và giá cả, về công suất tương lai… Phân tích những ý kiến này của đối thủ sẽ giúp chúng ta dự đoán được hành động tiếp theo của họ.
- *Lý giải của đối thủ về hành động của họ:* Các công ty cũng thường bình luận về các quyết định, hành động của họ với công chúng hoặc trong các diễn đàn.
- *Các chiến thuật thực sự của đối thủ:* Thông qua những hành động của đối thủ,

chúng ta có thể nhận biết họ muốn cạnh tranh, đối đầu hay hòa giải.

- *Những thay đổi về chiến lược:* sự chuyển hướng khỏi các mục tiêu trong quá khứ, sự tách biệt khỏi các tiền lệ trong ngành.
- *Phản công:* Nếu một doanh nghiệp A bắt đầu tấn công vào thị trường của doanh nghiệp B thì doanh nghiệp B sẽ ra tín hiệu cho biết sẽ đáp trả vào các thị trường khác của A.
- *Tấn công nhãn hiệu:* Doanh nghiệp B phát triển các nhãn hiệu nhằm tấn công trực tiếp vào nhãn hiệu của A.
- *Các vụ kiện:* Một doanh nghiệp có thể "thật sự" kiện một doanh nghiệp khác về chống độc quyền hay xâm phạm bản quyền… Nhưng đó cũng có thể chỉ là chiến thuật quấy rối hay trì hoãn.

Những hành động cạnh tranh từ các đối thủ

Những hành động cạnh tranh hợp tác hoặc không có tính đe dọa: Loại 1 là cải thiện vị trí doanh nghiệp, đồng thời cải thiện vị trí của các đối thủ cạnh tranh ngay cả khi họ không làm theo. Loại 2 là cải thiện vị trí doanh nghiệp, đồng thời cải thiện vị trí của các đối thủ cạnh tranh chỉ khi một số lớn doanh nghiệp trong ngành cùng làm theo. Loại 3 là cải thiện vị trí doanh nghiệp khi các đối thủ khác không bắt chước, không làm theo.

Những hành động cạnh tranh đe dọa: Hành động cải thiện vị thế của một doanh nghiệp sẽ tạo ra sự de đọa đối với các đối thủ cạnh tranh. Khi đó, doanh nghiệp cần phải dự đoán và phòng vệ sự trả đũa của các doanh nghiệp đối thủ. Sự trả đũa của các đối thủ cạnh tranh thường có độ trễ vì các lý do sau: độ trễ trong nhận thức, độ trễ khi xây dựng một chiến lược trả đũa, độ trễ do xung đột mục tiêu, động cơ.

Những hành động cạnh tranh phòng thủ: Cách phòng thủ trước nhất và hiệu quả nhất là ngăn chặn cuộc chiến bằng cách làm cho đối thủ – kẻ gây chiến – biết rằng sự trả đũa sẽ xảy ra và sẽ có hiệu quả. Cách cạnh tranh phòng thủ thứ hai là trả đũa một cách khôn ngoan và mạnh mẽ. Cách cạnh tranh phòng thủ thứ ba là ngăn chặn không cho đối thủ đạt mục tiêu.

Tuyên bố cam kết và thực thi cam kết: Để xác định vị thế cạnh tranh và tạo sự vị nể, e dè nhất định từ các đối thủ, doanh nghiệp phải biết cách tuyên bố những cam kết, chẳng hạn: sẽ chắc chắn theo đuổi hành động nào đó, sẽ trả đũa và tiếp tục trả đũa nếu bị tấn công, sẽ không hành động hay không từ bỏ hành động… Doanh nghiệp phải chuẩn bị nguồn lực để thực hiện cam kết, và thực hiện thật sự đúng như tuyên bố. Điều này khiến cho đối thủ vị nể và tạo ra vị thế cạnh tranh khá tốt cho doanh nghiệp.

Đối với trường hợp ít đối thủ trong ngành: Khi trong một ngành chỉ có 2 hoặc 3 đối thủ cạnh tranh, tình thế sẽ khá lưỡng nan. Tình thế của các công ty này gần giống như tình huống của hai người tù trong *Lý thuyết Trò chơi:*(17) Hai bị cáo phải lựa chọn hoặc tố cáo đồng bọn hoặc không khai. Nếu cả hai đều không khai, họ sẽ không bị bỏ tù. Nếu cả hai đều khai, họ đều bị kết án. Nếu một người khai, người kia không thì người khai sẽ được tự do và khen thưởng, còn người không khai bị kết án. Cũng giống như vậy, nếu các doanh nghiệp cùng hợp tác với nhau, họ sẽ cùng đạt lợi nhuận hợp lý. Nếu một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược riêng mà các doanh nghiệp khác không biết trước thì doanh nghiệp đó sẽ đạt được lợi nhuận cao hơn các doanh nghiệp còn lại. Và nếu các doanh nghiệp không tin nhau mà dùng biện pháp trả đũa thì tất cả đều thiệt hại.

Chiến lược đối với khách hàng

Lý tưởng nhất, doanh nghiệp chỉ nên bán sản phẩm cho những khách hàng mang lợi nhiều nhất cho doanh nghiệp. Vì thế, lựa chọn khách hàng mục tiêu cho doanh nghiệp là một chiến lược quan trọng. Các tiêu chuẩn chính yếu để doanh nghiệp chọn khách hàng mục tiêu như

sau:

- Nhu cầu mua hàng của khách hàng tương quan với năng lực cung cấp của doanh nghiệp;
- Tiềm năng tăng trưởng của nhu cầu mua hàng;
- Vị thế của khách hàng: quyền lực hiện tại và thiên hướng của khách hàng trong việc sử dụng quyền lực của mình để "mặc cả" với doanh nghiệp;
- Tính nhạy cảm của giá cả đối với nhu cầu mua của khách hàng;
- Chi phí để phục vụ và làm cho khách hàng thỏa mãn.

Chiến lược đối với nhà cung cấp

Những chiến lược sau giúp giảm quyền lực của các nhà cung cấp đối với doanh nghiệp:

- Doanh nghiệp nên mua hàng từ nhiều nhà cung cấp khác nhau để tránh bị lệ thuộc. Tuy nhiên, khi đó doanh nghiệp phải đảm bảo rằng lợi ích đạt được sẽ cao hơn chi phí phát sinh khi mua từ nhiều nhà cung cấp.
- Tránh hoặc giảm tối đa chi phí chuyển đổi, nghĩa là tránh bị "dính chặt" vào bất kỳ nhà cung cấp nào.
- Khuyến khích các nguồn cung thay thế tham gia thị trường.
- Thúc đẩy tiêu chuẩn hóa sản phẩm, khi đó giá sản phẩm và chi phí chuyển đổi nhà cung cấp sẽ giảm xuống.
- Tạo mối đe dọa tích hợp ngược – tự cung cấp. Khi biết rằng doanh nghiệp có khả năng tự cung cấp mà không cần đến công ty cung cấp, nhà cung cấp sẽ quan tâm, hợp tác và linh động hơn trong việc giao dịch với doanh nghiệp.

Phân tích cạnh tranh trong ngành

Các ngành khác nhau sẽ có những đặc điểm, nhân tố khác nhau, vì thế chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp trong các ngành cũng khác nhau. Dưới đây là những chiến lược chung nhất mà các doanh nghiệp có thể nghiên cứu để áp dụng:

- *Chuyên môn hóa:* Mức độ tập trung hóa của doanh nghiệp về dòng sản phẩm, phân khúc khách hàng mục tiêu, thị trường…
- *Sức mạnh thương hiệu:* Thương hiệu có đủ mạnh hay không? Nếu thương hiệu không mạnh, doanh nghiệp phải phụ thuộc vào giá và các yếu tố nào khác?
- *Tiếp thị:* Doanh nghiệp tiếp thị trực tiếp đến người tiêu dùng hay gián tiếp thông qua hệ thống phân phối.
- *Kênh phân phối:* Doanh nghiệp chọn kênh phân phối nào: hệ thống đại lý, cửa hàng, khách hàng trực tiếp, kênh phân phối internet…?
- *Chất lượng sản phẩm:* Doanh nghiệp có tạo được sự khác biệt bằng chất lượng vượt trội?
- *Trình độ công nghệ:* Doanh nghiệp có thường xuyên cải tiến công nghệ? Công nghệ của doanh nghiệp đứng ở vị trí nào so với các đối thủ trong ngành?
- *Mức độ tích hợp theo chiều dọc:* Doanh nghiệp có tạo thêm giá trị khi sở hữu hệ thống cung cấp nguyên liệu hay hệ thống phân phối?
- *Chi phí:* Chi phí của doanh nghiệp có được quản lý tốt so với các đối thủ?

- *Dịch vụ chăm sóc khách hàng:* Doanh nghiệp có tạo được sự khác biệt bằng chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng của mình?
- *Giá sản phẩm:* Doanh nghiệp có chính sách giá cả đặc thù hay khác biệt gì không?
- *Đòn bẩy tài chính:* Cơ cấu nợ trên vốn của doanh nghiệp so với các đối thủ khác trong ngành?
- *Quan hệ với tập đoàn mẹ:* Doanh nghiệp có tập đoàn mẹ mạnh không? Sự chi phối, hỗ trợ của tập đoàn mẹ đối với doanh nghiệp như thế nào?
- *Quan hệ với chính quyền:* Quan hệ của doanh nghiệp với chính quyền có tốt không? Trong một số trường hợp, việc quan hệ tốt với chính quyền sẽ mang lại nhiều đặc quyền và lợi thế.

Để phân tích tính cạnh tranh trong ngành, chúng ta cần phân tích các nhóm chiến lược. Đó là nhóm các doanh nghiệp trong ngành cùng theo đuổi một chiến lược giống nhau hay tương tự nhau. Lợi nhuận tiềm năng của các doanh nghiệp trong những nhóm chiến lược khác nhau thường khác nhau do sự tác động của năm lực cạnh tranh lớn lên từng nhóm cũng khác nhau. Các nhóm chiến lược tạo ra những hàng rào gia nhập, ngăn cản không cho doanh nghiệp mới tham gia nhóm và ngành. Đây cũng là biện pháp ngăn cản các doanh nghiệp chuyển dịch vị trí từ nhóm chiến lược này sang nhóm chiến lược khác.

Sự vận động tiến hóa của ngành

Mọi ngành kinh doanh đều bắt đầu với một cơ cấu ban đầu. Tuy vậy, các động lực tiến hóa sẽ làm cho các ngành vận động và hướng đến một cơ cấu tiềm năng. Để dự báo được sự tiến hóa trong ngành, chúng ta phải phân tích được các động lực chủ yếu gây nên sự tiến hóa đó:

- Những thay đổi trong tương lai về sự tăng trưởng của ngành;
- Những thay đổi về phân khúc khách hàng;
- Quá trình học hỏi của khách hàng;
- Sự giảm bớt tính không chắc chắn của doanh nghiệp;
- Sự lan tỏa, phổ biến của các kiến thức độc quyền;
- Sự tích lũy kinh nghiệm;
- Sự mở rộng hoặc thu hẹp quy mô;
- Những thay đổi về chi phí đầu vào;
- Dao động của tỷ giá hối đoái;
- Sự cải tiến sản phẩm;
- Sự cải tiến marketing;
- Sự cải tiến quy trình sản xuất;
- Sự thay đổi cơ cấu của những ngành liên quan;
- Sự thay đổi chính sách của chính phủ;
- Sự gia nhập và rút khỏi ngành của các doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo:

Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Free Press, 1998.

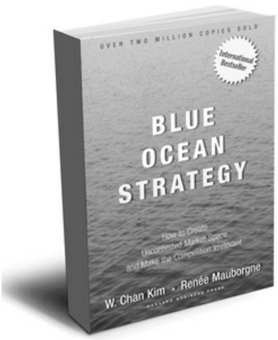
www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*

CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH

Cuốn sách **Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant** *đem đến cho giới kinh doanh một chiến lược cạnh tranh mới,* đó là **cạnh tranh nhưng không cạnh tranh.** *Ngay từ khi mới được xuất bản, cuốn sách đã tạo nên một hiện tượng được giới doanh nhân và học giả đánh giá rất cao.*

Đồng tác giả W. Chan Kim là một lý thuyết gia về kinh doanh gốc Hàn Quốc. Hiện ông là giáo sư về chiến lược tại INSEAD và Đồng Giám đốc của Viện Chiến lược Đại dương Xanh INSEAD Blue Ocean Fontainebleau, Pháp.

Đồng tác giả Renée Mauborgne là giáo sư người Mỹ. Bà là giáo sư về chiến lược tại INSEAD, và là Đồng Giám đốc của Viện Chiến lược Đại dương Xanh INSEAD.



Tránh thương trường đỏ máu

Chiến lược kinh doanh truyền thống có nguồn gốc từ các mô hình quân sự. Những danh từ dùng trong các công ty như "tổng hành dinh – head quarter – trụ sở", "nhân viên – officier – sĩ quan", "bộ phận tiếp xúc khách hàng – front lines – tiền tuyến"… và những động từ diễn tả sự cạnh tranh trong kinh doanh như đối đầu, cạnh tranh, chiếm lấy vị thế… rất giống với thuật ngữ dùng trong chiến tranh.

Các doanh nghiệp vạch ra những chiến lược cạnh tranh nhằm tìm mọi cách tạo ưu thế so với đối thủ và chiếm lấy vị thế tốt hơn trên thị trường. Chiến lược cạnh tranh truyền thống này đã tạo ra những thương trường khốc liệt với các hệ quả như: mất thị phần, giảm lợi nhuận, giảm tăng trưởng. Thiệt hại trong thương trường cũng được ví như máu đỏ nhuốm lấy chiến trường.

Tuy sự cạnh tranh lẫn nhau đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh, nhưng nó không phải là chiến lược duy nhất. Các công ty, thay vì cạnh tranh trên thị trường cũ có thể thực hiện chiến lược đại dương xanh, tức là tìm ra thị trường mới chưa từng được khai phá bởi bất kỳ công ty nào khác.

Chiến lược đại dương xanh không chỉ giúp tránh cạnh tranh mà còn sinh ra những ngành kinh doanh mới với mức lợi nhuận cao. Trong số 108 công ty được nghiên cứu, có 86% thực hiện việc mở rộng kinh doanh bằng chiến lược cạnh tranh cổ điển. Những doanh nghiệp này tạo ra 62% doanh số và 39% lợi nhuận trên tổng số các doanh nghiệp được nghiên cứu. Trong khi đó, 14% số công ty còn lại – theo đuổi chiến lược đại dương xanh – chiếm 38% doanh số và đạt đến 61% lợi nhuận.

Đổi mới giá trị

Xu hướng toàn cầu hóa cùng những tiến bộ kỹ thuật đã giúp các công ty cung cấp nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn cho thị trường, khiến cung vượt cầu. Cuộc chiến giá cả ngày càng trở nên khốc liệt, lợi nhuận của các doanh nghiệp bị thu hẹp. Để thoát khỏi sự cạnh tranh đầy máu đỏ này, các công ty sử dụng chiến lược đại dương xanh với tên gọi "đổi mới giá trị". Đổi mới giá trị khác với đổi mới thiên về tạo giá trị trên quy mô ngày càng tăng, và cũng khác với đổi mới theo xu hướng công nghệ nhưng không tạo ra giá trị khác biệt gì.

Đổi mới giá trị là cách tư duy và triển khai chiến lược mới để hình thành đại dương xanh, giúp tránh được cạnh tranh. Đổi mới giá trị không tuân theo một trong những quy luật phổ biến của chiến lược phát triển dựa trên cạnh tranh, đó là *quy luật đánh đổi giữa giá trị và chi phí.* Đổi mới giá trị nhấn mạnh cả giá trị lẫn sự khác biệt. Những công ty dùng đổi mới giá trị để hình thành đại dương xanh theo đuổi đồng thời chiến lược khác biệt hóa và chiến lược chi phí thấp.

Bài học đại dương xanh từ đoàn xiếc Cirque du Soleil

Công ty giải trí Canada, Cirque du Soleil, thay vì cạnh tranh với các đoàn xiếc khác – biểu diễn nhiều tiết mục riêng lẻ – đã kết hợp giữa xiếc và kịch, tạo ra những buổi diễn có chủ đề và cốt truyện giống như một buổi kịch. Chương trình giải trí – kịch có xiếc – chưa từng có của Cirque du Soleil đã tạo ra sự khác biệt và hấp dẫn khán giả đến xem.

Nhờ loại bỏ những yếu tố làm tăng chi phí của buổi diễn xiếc, cơ cấu chi phí của Cirque du Soleil đã giảm đáng kể. Trong khi đó giá của Cirque du Soleil được định ở mức cạnh tranh so với giá vé xem kịch và cao hơn giá vé xem xiếc thông thường gấp mấy lần. Việc xây dựng một chương trình kịch-xiếc kết hợp độc đáo cùng với cách định giá thông minh này đã giúp thu hút được một số lượng lớn khán giả lớn tuổi, những người đã quen với mức giá vé xem kịch.

Sáu nguyên lý cơ bản của chiến lược đại dương xanh

- ***Nguyên lý số 1: Vẽ lại biên giới thị trường***

Nguyên lý đầu tiên của chiến lược đại dương xanh là xây dựng lại những ranh giới thị trường để doanh nghiệp thoát khỏi cạnh tranh và hình thành đại dương xanh.

- *Định hướng về các sản phẩm thay thế.* Thay vì chỉ nhắm vào "sự thay thế" (substitutes) của các sản phẩm, công ty đại dương xanh suy nghĩ đến những "lựa chọn khác" (alternatives) là những sản phẩm có hình thức, chức năng khác nhưng vẫn có khả năng thay thế. Công ty hàng không NetJets đã tạo ra đại dương xanh với thị trường cho thuê máy bay riêng đối với nhân viên của các tập đoàn lớn. Với việc cho 16 công ty cùng thuê một máy bay, NetJets đáp ứng được nhu cầu đi lại nhanh chóng cho khách hàng với giá cuối cùng bằng giá họ tự đi máy bay bình thường.
- *Định hướng theo các nhóm chiến lược trong ngành*. Hãy xem xét ví dụ về Curves, một công ty kinh doanh trong lĩnh vực làm đẹp và sức khỏe cho phụ nữ. Trong ngành có hai nhóm chiến lược mới: nhóm các câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe truyền thống dành cho cả nam và nữ và nhóm những chương trình tập luyện tại nhà, bao gồm băng hình, sách, tạp chí với các bài tập hướng dẫn. Dựa trên những thế mạnh riêng biệt của hai nhóm chiến lược nói trên, Curves đã xây dựng đại dương xanh: phòng tập riêng cho nữ với mười chiếc máy xếp vòng tròn và mức giá thấp.
- *Đáp ứng nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau.* Có ba nhóm khách hàng: người mua hàng, người sử dụng và người ảnh hưởng. Novo Nordisk đã tạo ra đại dương xanh bằng cách chuyển sự tập trung từ người ảnh hưởng – các bác sĩ – sang nhóm những người sử dụng – các bệnh nhân, khi sáng chế ra sản phẩm NovoPen giúp bệnh nhân tự tiêm insulin một cách dễ dàng.
- *Định hướng sản phẩm theo các sản phẩm và dịch vụ bổ sung.* Thay vì cạnh tranh với các công ty cung cấp xe buýt khác bằng cách giảm giá xe, Nabi thiết kế xe buýt với giá cao hơn nhưng nhẹ và bền hơn. Giá xe tuy cao nhưng chi phí hậu mãi, chi phí duy trì hoạt động của xe trong 12 năm sử dụng lại giảm xuống. Thêm vào đó, xe buýt của Nabi lại có mức độ thân thiện với môi trường cao hơn tiêu chuẩn ngành.
- *Chú trọng tới mức độ hấp dẫn về chức năng hoặc cảm xúc đối với người mua hàng*. Công ty đồng hồ Swatch đã chuyển chiến lược kinh doanh từ đồng hồ giá rẻ thành đồng hồ thời trang tập trung vào cảm xúc. Starbucks thay đổi từ bán cà

phê đơn thuần sang tạo ra không khí để khách hàng thưởng thức.

- *Định hướng theo thời gian.* Khi xem xét đến yếu tố thời gian, giá trị hiện tại và giá trị trong tương lai, các nhà quản lý có thể định hình tương lai của doanh nghiệp một cách chủ động và tạo ra đại dương xanh. Apple đã nắm bắt xu hướng nghe nhạc số và tạo ra iTunes – một đại dương xanh to lớn. Cisco nắm bắt thị trường trao đổi dữ liệu trên Internet. CNN nắm bắt xu hướng toàn cầu hóa và xây dựng mạng tin tức toàn cầu phát sóng 24 giờ trong ngày và theo thời gian thực.
- ***Nguyên lý số 2: Tập trung vào tổng thể khi hoạch định chiến lược, không sa đà vào chi tiết***

Khi lập chiến lược kinh doanh, các nhà quản lý hay dành nhiều thời gian xây dựng một bản ngân sách chi tiết kèm theo nhiều sơ đồ, bảng biểu và số liệu, trong khi lại quên "nhìn" ra ngoài để phác thảo định hướng rõ ràng nhằm thoát cạnh tranh và tạo ra đại dương xanh.

Các nhà quản lý nên xây dựng sơ đồ tổng thể bao gồm:

1. Mô tả rõ ràng các yếu tố hiện tại và những yếu tố tiềm năng trong tương lai ảnh hưởng đến sự cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành;
2. Chỉ ra chiến lược của các đối thủ hiện tại và đối thủ tiềm năng, xác định xem họ có chiến lược đầu tư vào những yếu tố cạnh tranh nào và;
3. Thể hiện đường giá trị của công ty, tình trạng đầu tư vào những yếu tố cạnh tranh trong hiện tại và tương lai.

Những nhà điều hành lão luyện cần sử dụng giá trị và đổi mới như thước đo quan trọng để quản lý danh mục đầu tư. Không có sự đổi mới, các công ty sẽ mắc kẹt trong cái bẫy của sự cải tiến để cạnh tranh. Không có giá trị, những ý tưởng đổi mới sẽ không làm ra lợi nhuận cho công ty. Samsung đã sử dụng "đổi mới giá trị" rất tốt trong việc tung ra các sản phẩm thành công như màn hình LCD14 inch, điện thoại di động SGH T-100...

- ***Nguyên lý số 3: Vươn ra ngoài nhu cầu tồn tại***

Thông thường, để tăng thị phần, các công ty sẽ tìm cách duy trì và mở rộng thêm nguồn khách hàng hiện tại. Điều này dẫn đến những phân khúc thị trường hẹp hơn và nhiều sự điều chỉnh về sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Để tối đa hóa quy mô đại dương xanh, các doanh nghiệp cần thực hiện một quy trình đảo ngược. Thay vì tập trung vào khách hàng, họ cần quan tâm đến người chưa mua hàng.

Có ba lớp khách hàng bên ngoài nhóm khách hàng hiện tại. Lớp thứ nhất là nhóm khách hàng gần nhất với thị trường ngành của doanh nghiệp, họ chờ sản phẩm dịch vụ tốt hơn để từ bỏ thị trường hiện tại. Lớp thứ hai là nhóm khách hàng từ chối sản phẩm dịch vụ trong ngành của doanh nghiệp. Lớp thứ ba là nhóm khách hàng "chưa được khai thác" do ở xa thị trường ngành của doanh nghiệp nhất.

Nhà hàng *Prêt à Manager* đã bán những chiếc bánh sandwich có đủ chất dinh dưỡng cùng với những loại đồ ăn tươi khác. Bằng cách tăng tốc độ phục vụ khách hàng, *Prêt à Manager* đã tạo ra đại dương xanh đối với lớp khách hàng thứ nhất. Còn hãng quảng cáo JCDecaux đã tạo ra một đại dương xanh đối với khách hàng thuộc lớp thứ hai.

- ***Nguyên lý số 4: Thực hiện chiến lược đúng theo trình tự***

Trình tự của chiến lược đại dương xanh như sau:

- Tại sao khách hàng lại mua sản phẩm của doanh nghiệp? Nó có những lợi ích đặc biệt nào?
- Giá bán có được đa số người mua chấp nhận không?
- Doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu chi phí hợp lý để thu lợi nhuận hay không?

- Những trở ngại tiềm ẩn là gì? Doanh nghiệp đã xem xét hết những trở ngại này chưa?

Với bất cứ câu trả lời "không" nào, nhà quản lý phải quay lại cân nhắc và giải quyết. Khi nào đạt được câu trả lời "có" mới tiếp tục tiến hành bước kế tiếp.

- ***Nguyên lý số 5: Vượt qua những trở ngại tổ chức***

Để thực hiện một chiến lược đại dương xanh, các nhà quản lý phải đương đầu với bốn khó khăn chính: (1) làm cho nhân viên nhận thức được sự cần thiết phải thay đổi, (2) nguồn lực bị giới hạn, (3) thuyết phục các nhân viên chủ chốt có động lực để thực hiện thay đổi một cách nhanh chóng, (4) vấn đề tổ chức và mối quan hệ giữa các nhóm quyền lực trong công ty. Để vượt qua những khó khăn trên với chi phí thấp, các lãnh đạo cấp cao cần áp dụng khả năng lãnh đạo theo trọng điểm để tạo ra sự bùng phát trong tổ chức.

- ***Nguyên lý số 6: Thực thi hóa chiến lược***

Người lãnh đạo doanh nghiệp cần phải tạo được văn hóa công ty, trong đó sự tin tưởng và tận tụy sẽ giúp mọi người cùng nhau thực hiện chiến lược đã thống nhất không chỉ bằng lời nói mà bằng toàn bộ tinh thần. Doanh nghiệp phải giảm thiểu những rủi ro trong điều hành như thiếu tin tưởng, bất hợp tác và thậm chí cả sự phá hoại từ bên trong. Quy trình thực thi hợp lý là yếu tố quan trọng quyết định thành công hay thất bại của một chiến lược đại dương xanh. Quy trình hợp lý gồm ba yếu tố: **sự liên quan (engagement)** – khiến cho mọi người cùng tham gia ra những quyết định mang tính chiến lược, **sự giải thích (explanation)** – giải thích tại sao quyết định cuối cùng lại được đưa ra, và **kỳ vọng (expectation)** – xác định rõ kỳ vọng của lãnh đạo đối với từng nhân viên. Mọi người cần hiểu rõ họ phải đạt những tiêu chuẩn mới nào và phải chịu những trách nhiệm gì?

Xây dựng đại dương xanh khác

Chiến lược đại dương xanh – sau khi đã được thực hiện – sẽ tạo thành rào cản đối với doanh nghiệp khác. Tuy vậy, cuối cùng nó cũng sẽ bị các công ty khác bắt chước. Khi đối thủ cạnh tranh càng nhiều, đường giá trị của đối thủ sẽ hội tụ gần với đường giá trị của doanh nghiệp, khi đó đại dương xanh đã trở thành đại dương đỏ. Đó là lúc chúng ta phải bắt đầu xây dựng một đại dương xanh khác cho mình.

Tài liệu tham khảo:

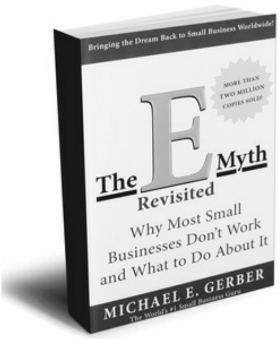
Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée, *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant,* Harvard Business Press, 2005;

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant.*

ĐỂ XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP HIỆU QUẢ

Cuốn sách **The E-Myth Revisited – Why Most Small Businesses Don't Work and What To Do About It** *viết về những ngộ nhận sai lầm của các doanh nghiệp từ khi thành lập cho đến khi phát triển và trưởng thành. Chính vì những ngộ nhận này mà các doanh nghiệp thường chết yểu hoặc không phát triển mạnh như mong muốn của chủ doanh nghiệp. Không những chỉ ra những ngộ nhận, cuốn sách còn đưa ra giải pháp và tư vấn cách giải quyết những ngộ nhận đó.*

Tác giả Michael E. Gerber là Chủ tịch và Giám đốc Điều hành của Michael E. Gerber Companies, một công ty chuyên đào tạo và tư vấn về chiến lược, kỹ năng trong kinh doanh.



Doanh nhân và những ngộ nhận

Lịch sử của các tập đoàn thành công thường được kể lại như những câu chuyện cổ tích, trong đó người thành lập doanh nghiệp được xem là nhân vật chính. Người anh hùng này sau khi đã cân đo đong đếm mọi rủi ro và ước tính doanh số, lợi nhuận… liền bắt đầu thành lập doanh nghiệp. Dưới sự lãnh đạo của người anh hùng và với những kế hoạch chi tiết, doanh nghiệp đã thăng tiến và phát triển thành tập đoàn thành công hiện nay. Song, những câu chuyện có hậu này thường không phải là sự thật. Sự thật là hầu hết các doanh nghiệp không được thành lập bởi một doanh nhân nhìn xa trông rộng, mà là một kế toán, thợ làm tóc, kiến trúc sư, kỹ sư, người bán hàng, thư ký… những người đã mệt mỏi vì đi làm cho công ty, cho người khác. Và đột nhiên một sự kiện nào đó xảy ra, chẳng hạn như một ngày nặng nề tại văn phòng, con thi vào đại học… mà những người làm việc chuyên môn này bất ngờ "bắt phải" tinh thần doanh nhân, và họ bắt đầu tiến hành thành lập công ty của họ.

Quy trình thành lập và phát triển doanh nghiệp này đã vấp phải một lỗi trầm trọng ngay từ lúc khởi đầu: người kiến trúc sư chuyên về thiết kế nhà cửa, trang trí nội thất nay lại cố gắng trở thành ông chủ của công ty thiết kế, chuyên viên sáng tạo chuyên suy nghĩ những mẫu quảng cáo sáng tạo nay trở thành chủ doanh nghiệp quảng cáo… Hầu hết chúng ta đều không hiểu rằng để làm chủ một doanh nghiệp, chúng ta cần phải nắm vững và giỏi nhiều lĩnh vực hơn chứ không đơn thuần giỏi về chuyên môn hoặc ngành nghề đang kinh doanh. Và cũng nhanh thôi, chỉ trong một thời gian ngắn, khi đối diện với thực tế kinh doanh của doanh nghiệp, các ông chủ bà chủ này sẽ thấm thía hơn về con đường chông gai của việc thành lập và phát triển một doanh nghiệp.

Một cái đầu - ba cái mũ

Bên trong mỗi người chủ doanh nghiệp đều có ba con người: doanh nhân, nhà quản lý và nhà chuyên môn. Và vấn đề càng trở nên phức tạp hơn khi cả ba người này đều muốn là chủ, là người quyết định. Không ai muốn người khác làm chủ thay mình.

Doanh nhân là người biết cách biến những điều bình thường thành cơ hội đặc biệt. Doanh nhân luôn hướng về tương lai và xây dựng viễn cảnh "điều gì sẽ xảy ra" và "xảy ra khi nào". Với mong muốn thay đổi và tiến về phía trước, doanh nhân biến đổi nhiều thứ xung quanh, kể cả những việc có thể ngăn cản, gây trở ngại cho dự án của mình.

Nhà quản lý là người có đầu óc và làm việc thực tế. Không có nhà quản lý thì sẽ không có hoạch định, trật tự hay dự báo. Nếu như doanh nhân nhìn thấy cơ hội thì nhà quản lý nhìn thấy những rắc rối cần "dọn dẹp". Nếu như doanh nhân tạo ra sự thay đổi thì nhà quản lý có xu hướng giữ ổn định.

Nhà chuyên môn là người thực hiện công việc. Nhà chuyên môn luôn muốn tự mình thực hiện công việc của mình. Doanh nhân đôi khi tạo ra những công việc mới và thú vị cho nhà chuyên môn, nhưng đa phần là tạo ra những chướng ngại cho họ bằng cách nghĩ ra "các ý

tưởng vĩ đại". Nhà quản lý cũng cản trở công việc của nhà chuyên môn khi thiết lập trật tự và đưa nhà họ vào thành một phần của hệ thống.

Chủ doanh nghiệp nào cũng có tính cách, phẩm chất của doanh nhân, nhà quản lý và nhà chuyên môn bên trong mình. Nếu những tính cách này cân bằng, chủ doanh nghiệp sẽ làm được nhiều việc. Khi đó, doanh nhân sẽ tự do hướng tới những lĩnh vực mới, nhà quản lý sẽ củng cố nền tảng cho các hoạt động và nhà chuyên môn sẽ làm công việc chuyên môn.

Thế nhưng chủ doanh nghiệp ít khi đạt được trạng thái cân bằng. Nghiên cứu cho thấy một chủ doanh nghiệp bình thường có 10% phẩm chất của doanh nhân, 20% phẩm chất của nhà quản lý và 70% phẩm chất của nhà chuyên môn; ba phẩm chất này thường xuyên xung đột với nhau.

Giai đoạn phôi thai của doanh nghiệp: Giai đoạn của nhà chuyên môn

Giai đoạn phôi thai là giai đoạn khởi đầu của một doanh nghiệp nhỏ. Sếp của chủ doanh nghiệp không còn tồn tại, và vì thế chủ doanh nghiệp – nhà chuyên môn đã được tự do để làm công việc yêu thích của mình. Thời gian đầu, nhà chuyên môn làm việc rất hăng say. Họ làm việc 10, 12 hay thậm chí 14 giờ mỗi ngày. Mọi suy nghĩ, cảm xúc của chủ doanh nghiệp – nhà chuyên môn đều dành cho công việc kinh doanh mới mẻ này. Sau một thời gian, công sức của chủ doanh nghiệp – nhà chuyên môn được đền đáp, khách hàng kéo đến, doanh số tăng lên.

Nhưng cùng với đà tăng của doanh số, mọi chuyện bắt đầu thay đổi. Quá nhiều việc phải làm xuất hiện mà một chủ doanh nghiệp và một vài nhà chuyên môn không cáng đáng hết được. Mọi thứ bắt đầu thay đổi theo chiều hướng xấu, như chất lượng sản phẩm không đảm bảo, hàng giao không đúng giờ, không có người chăm sóc khách hàng… Nhiều chủ doanh nghiệp đã chán nản và định "chạy trốn", nhưng họ nhận ra mình vẫn luôn có một ông chủ để tuân theo. Ông chủ đó là công việc kinh doanh của chính họ.

Giai đoạn phôi thai kết thúc khi chủ doanh nghiệp nhận ra rằng doanh nghiệp không thể tiếp tục hoạt động theo cách họ đang làm, và họ cần phải thay đổi để tồn tại.

Giai đoạn "thiếu niên" của doanh nghiệp: Tìm kiếm sự trợ giúp

Giai đoạn này bắt đầu khi chủ doanh nghiệp tìm kiếm sự trợ giúp. Họ bắt đầu tuyển những người có khả năng trợ giúp, thường là bổ sung những kỹ năng mà chủ doanh nghiệp còn thiếu. Ví dụ, chủ doanh nghiệp có khả năng sản xuất sẽ tuyển người có kinh nghiệm bán hàng và ngược lại.

Khi tuyển đủ người, chủ doanh nghiệp có cảm giác tự do. Tính cách nhà quản lý của chủ doanh nghiệp trỗi dậy và tính cách nhà chuyên môn tạm thời đóng vai trò thứ yếu. Những công việc bề bộn mà chủ doanh nghiệp phải cáng đáng nay đã có người khác thực hiện. Tuy vậy, hầu hết các ông chủ đều mắc phải sai lầm trong giai đoạn này. Đó là họ quản lý theo kiểu từ bỏ trách nhiệm chứ không phải bằng cách giao việc.

Những sai sót của nhân viên bắt đầu xảy ra và chủ doanh nghiệp phải quay lại cùng làm việc với nhân viên. Điều trớ trêu là khi chủ doanh nghiệp làm càng nhiều thì nhân viên của họ làm càng ít, và do đó chủ doanh nghiệp lại càng can thiệp vào công việc của nhân viên. Họ bắt đầu rối, và doanh nghiệp bắt đầu bước vào một giai đoạn mới: giai đoạn bên ngoài vùng an toàn.

Giai đoạn bên ngoài vùng an toàn

Chủ doanh nghiệp cảm thấy mất dần sự kiểm soát khi doanh nghiệp nằm bên ngoài vùng an

toàn. Đối với nhà chuyên môn, vùng an toàn được xác định bằng những công việc họ tự làm được. Đối với nhà quản lý, vùng an toàn được xác định bằng số lượng những nhà chuyên môn hay quản lý cấp dưới mà họ quản lý. Đối với doanh nhân, vùng an toàn phụ thuộc vào số nhà quản lý mà chủ doanh nghiệp có thể trao đổi về tầm nhìn, hướng đi của doanh nghiệp. Khi vượt ra khỏi vùng an toàn, doanh nghiệp sẽ có ba hướng đi: (1) quay trở lại giai đoạn phôi thai, (2) phá sản hoặc (3) cố duy trì sự tồn tại.

Quay trở lại giai đoạn phôi thai. Một số chủ doanh nghiệp đã quyết định quay lại giai đoạn phôi thai. Họ sa thải nhân viên, thuê địa điểm nhỏ hơn và quay lại làm việc cho doanh nghiệp như những ngày đầu. Chủ doanh nghiệp trở lại kiếp làm thuê, làm thuê cho chính mình, cho chính công việc kinh doanh của mình. Nhiều doanh nghiệp đã đóng cửa khi phải "sống mòn" trong tình trạng này.

Bị phá sản. Một số chủ doanh nghiệp đã chọn cách tiếp tục tăng trưởng nhanh này. Họ tiếp tục tăng trưởng nhưng không kiểm soát được và kết quả là tự phá sản.

Duy trì sự tồn tại. Một số chủ doanh nghiệp – có ý chí kiên cường, quyết tâm theo đuổi mục đích – sẽ chọn phương án duy trì sự tồn tại. Khi đó chủ doanh nghiệp sẽ tập trung cao độ cho doanh nghiệp. Họ sẽ vắt kiệt sức mình và nhân viên, tận dụng tối đa nguồn khách hàng và thương thuyết với các nhà cung cấp để có những điều khoản tốt nhất… Đây là giai đoạn khó khăn mà không phải chủ doanh nghiệp nào cũng "gánh vác" nổi. Nếu duy trì được sự tồn tại trong một thời gian dài, doanh nghiệp sẽ có cơ may bước vào giai đoạn trưởng thành.

Giai đoạn trưởng thành của doanh nghiệp

Giai đoạn này không hẳn phải tiếp nối hai giai đoạn phôi thai và "thiếu niên" và cũng không phải là giai đoạn cuối cùng của quá trình phát triển. Các công ty thành công như *McDonald's, Federal Express, Disney*… không dừng lại ở giai đoạn trưởng thành. Họ tiếp tục phát triển từ giai đoạn này và làm được điều đó nhờ:

Tầm nhìn doanh nhân. Tầm nhìn này giúp cho chủ doanh nghiệp không quá xem trọng hàng hóa hay công việc. Điều họ quan tâm là doanh nghiệp được tổ chức, hoạt động như thế nào và làm sao đạt được những mục tiêu đặt ra. Rất nhiều chủ doanh nghiệp đã không có tầm nhìn doanh nhân vì họ nhìn doanh nghiệp qua lăng kính của nhà chuyên môn. Doanh nhân nhìn doanh nghiệp một cách tổng thể, bao gồm các thành phần liên kết, còn nhà chuyên môn lại nhìn doanh nghiệp từ các phần nhỏ trước. Doanh nhân nhìn trước tương lai để xây dựng hiện tại, còn nhà chuyên môn tiến tới tương lai từ những gì doanh nghiệp đang có trong hiện tại.

Mô hình kinh doanh cân bằng. Quan điểm của doanh nhân về mô hình kinh doanh lý tưởng như sau: mô hình này phải trả lời được các câu hỏi *"Làm thế nào để doanh nghiệp hướng tới khách hàng?", "Làm thế nào để doanh nghiệp của tôi tạo được sự khác biệt với các doanh nghiệp còn lại?"* Quan điểm của nhà chuyên môn về mô hình kinh doanh sẽ cụ thể, ngắn hạn và giới hạn hơn. Điều quan trọng là chủ doanh nghiệp phải xây dựng được một mô hình kinh doanh cân bằng và hoàn chỉnh để cả ba người – doanh nhân, nhà quản lý và nhà chuyên môn – đều thấy được vai trò của mình và thực thi đúng công việc của mình.

Mô hình nhượng quyền - cuộc cách mạng trao tay chìa khóa thành công

Mô hình nhượng quyền kinh doanh là thành công với ví dụ điển hình của McDonald's. Người chuyển nhượng không chỉ cho người mua quyền sử dụng/mượn thương hiệu mà còn cung cấp cho họ một hệ thống kinh doanh đã được minh chứng hiệu quả. Vì thế, mô hình chuyển nhượng kinh doanh đã giảm rủi ro và tăng tỷ lệ thành công của các doanh nghiệp nhỏ lên. Đây thực sự là một cuộc cách mạng trao tay chìa khóa thành công.

Tách bạch giữa doanh nghiệp và cuộc sống

Nhiều chủ doanh nghiệp đã đưa doanh nghiệp vào cuộc sống của mình. Đây không phải là việc làm đúng. Chủ doanh nghiệp nên tách rời doanh nghiệp khỏi cuộc sống cá nhân. Doanh nghiệp có quy luật và mục đích riêng. Doanh nghiệp phục vụ cho cuộc sống của chủ doanh nghiệp chứ không phải ngược lại. Chủ doanh nghiệp cần phải giải quyết những vấn đề quan trọng sau: *"Làm sao để doanh nghiệp có thể hoạt động mà không cần đến sự giám sát thường xuyên của tôi?", "Làm sao để tôi có thể làm công việc mình yêu thích chứ không phải những công việc có tính bắt buộc?"* Để giải quyết những vấn đề này, chủ doanh nghiệp phải tạo ra mô hình kinh doanh như thể họ có thể nhượng quyền cho người khác, với những đặc điểm như sau:

- Mô hình kinh doanh phải có giá trị dựa trên giá trị hợp lý cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và các bên liên quan;
- Mô hình có thể được vận hành bởi những người có kỹ năng thấp nhất có thể;
- Mô hình doanh nghiệp mẫu phải có quy trình chi tiết;
- Tất cả công việc trong mô hình kinh doanh mẫu phải được cụ thể, chi tiết hóa;
- Mô hình kinh doanh cung cấp sản phẩm/dịch vụ có chất lượng đồng đều cho khách hàng;
- Bộ định vị thương hiệu, kể cả hình ảnh và màu sắc phải được sử dụng thống nhất.

Quy trình phát triển doanh nghiệp

Quy trình này gồm ba phần riêng biệt nhưng phối hợp với nhau, đó là đổi mới, đo lường kết quả và phối hợp.

Đổi mới mang lại những cách thức mới để cung cấp dịch vụ và sản phẩm. Chủ doanh nghiệp thành công không ngừng tìm kiếm những cách khác nhau để cung cấp cho khách hàng với sự thỏa mãn cao nhất.

Đo lường kết quả là quá trình đo lường kết quả của việc áp dụng các "đổi mới". So sánh những con số trước và sau "đổi mới" sẽ giúp chủ doanh nghiệp xác định hiệu quả của việc "đổi mới" và biết rõ doanh nghiệp đang ở vị trí nào.

Phối hợp là phối hợp những "đổi mới", những cách làm hiệu quả với nhau. Phối hợp giúp doanh nghiệp hạn chế cách làm việc tùy tiện. *"Nếu chủ doanh nghiệp không biết sắp xếp hài hòa mọi thứ thì doanh nghiệp đó không còn là của họ nữa."* Quy trình ba bước để phát triển doanh nghiệp – "đổi mới – đo lường kết quả – phối hợp" – là một quy trình động, liên tục nhằm đưa doanh nghiệp đi trước những thay đổi của thế giới.

Bảy nhân tố phát triển một doanh nghiệp mẫu

Để phát triển doanh nghiệp thành mẫu chung cho 5.000 doanh nghiệp tương tự hoặc biến thành một doanh nghiệp bán nhượng quyền kinh doanh, chúng ta cần quan tâm đến bảy nhân tố quan trọng sau:

- *Vạch ra mục tiêu chính:* Doanh nghiệp muốn mọi người nhớ đến mình như thế nào? Mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của doanh nghiệp là gì? Mục tiêu vật chất và tinh thần là gì?
- *Mục tiêu chiến lược:* Định nghĩa doanh nghiệp? Các tiêu chuẩn của doanh nghiệp? Khách hàng của doanh nghiệp?
- *Chiến lược tổ chức của công ty:* Sơ đồ tổ chức? Chức năng của từng vị trí? Ai sẽ đảm nhận công việc của chủ doanh nghiệp?

- *Chiến lược quản lý:* Huấn luyện các giám đốc, quản lý ra sao? Hệ thống vận hành của doanh nghiệp có thể hiện được mục tiêu marketing và phục vụ khách hàng?
- *Chiến lược nhân sự:* Chương trình huấn luyện, hệ thống khen thưởng và kỷ luật ra sao? Làm sao để giữ cho nhân viên luôn phấn khích và nhạy bén trong kinh doanh?
- *Chiến lược marketing:* Sự kỳ vọng của khách hàng? Những nhu cầu chưa hiện rõ? Khách hàng quyết định mua như thế nào?
- *Hệ thống:* Hệ thống cứng, hệ thống bán hàng, hệ thống thông tin ra sao? Hiệu quả và cách tương tác của chúng nhằm tạo ra kết quả cho doanh nghiệp như thế nào?

Tài liệu tham khảo:

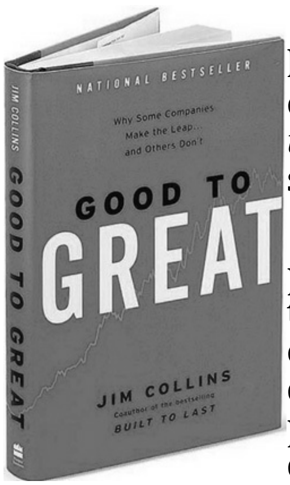
Gerber, Gerber, *The E-Myth Revisited – Why Most Small Businesses Don't Work and What To Do About It*, HarperCollins, 2000.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *The E-Myth Revisited – Why Most Small Businesses Don't Work and What To Do About It.*

TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI

Cuốn sách này là kết quả nghiên cứu của tác giả James C. "Jim" Collins và nhóm đồng sự trong suốt 5 năm nhằm tìm ra nguyên nhân tại sao một số công ty có thể đạt được bước nhảy vọt thần kỳ từ tốt lên tầm vĩ đại, còn các công ty khác thì không thể.

Tác giả James C. "Jim" Collins là nhà tư vấn, tác giả sách và giảng viên người Mỹ. Ông chuyên về lĩnh vực tăng trưởng và tăng trưởng bền vững của các doanh nghiệp. Ông viết cho **Harvard Business Review, Business Week, Fortune** *và nhiều tạp chí khác. Ông còn là tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh, trong đó có cuốn sách nổi tiếng* **Built to Last (Xây dựng để trường tồn).**



Tốt là kẻ thù của vĩ đại. Đa số những gì xung quanh chúng ta là tốt, chỉ rất ít là vĩ đại. Các công ty cũng vậy. Rất ít công ty đạt đến tầm vĩ đại mà phần đông chỉ dừng lại ở mức khá, tốt. *"Tại sao một số công ty đạt đến bước nhảy vọt từ tốt lên vĩ đại, còn các công ty khác thì không?"* Đó là đề tài của cuộc nghiên cứu sâu rộng mà tác giả Jim Collins và đồng sự tiến hành trong năm năm liền.

Các tiêu chuẩn chọn công ty nhảy vọt từ tốt đến vĩ đại như sau: lợi nhuận cổ phiếu tích lũy – giá và cổ tức – phải cao hơn thị trường chung ít nhất 3 lần trong khoảng thời gian 15 năm, và tỷ lệ này sau thời điểm 15 năm cũng phải cao hơn 3 lần so với trước khi chuyển đổi. Mô hình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại là của riêng công ty đó chứ không phải là đặc trưng của ngành. Công ty phải có ít nhất 25 năm hoạt động trước khi đi lên. Công ty phải là một tổ chức độc lập và đang thể hiện xu hướng tăng trưởng tại thời điểm chuyển đổi.

Từ 1.435 công ty trong danh sách Fortune 500[18] (1965 – 1995), tác giả và nhóm nghiên cứu đã thực hiện bốn cuộc sàng lọc để cuối cùng chọn ra 11 công ty nhảy vọt từ tốt lên vĩ đại, đó là: *Abbott* (sản phẩm y tế), *Circuit City* (bán lẻ), *Fannie Mae* (dịch vụ tài chính), *Gillette* (dao cạo râu, mỹ phẩm), *Kimberly-Clark* (giấy, hàng tiêu dùng), *Kroger* (chuỗi cửa hàng), *Nucor* (thép), *Philip Morris* (thuốc lá), *Pitney Bowes* (hệ thống máy tính), *Walgreens* (chuỗi tiệm thuốc tây) và *Wells Fargo* (ngân hàng). Đối với mỗi công ty nhảy vọt, tác giả cũng chọn ra một công ty đối ứng để so sánh trực tiếp. Những công ty đối ứng được chọn là các công ty tương tự hoặc sánh ngang với công ty nhảy vọt về các mặt sau: sản phẩm kinh doanh, doanh số, thâm niên, giá trị cổ phiếu… nhưng lại thành công hơn các công ty nhảy vọt ngay trước thời điểm chuyển đổi. Tức là tại thời điểm đó, các công ty đối ứng phải có doanh số và lợi nhuận lớn hơn, có vị thế vững chắc hơn có danh tiếng tốt hơn công ty nhảy vọt.

Dưới đây là những lý giải cho sự nhảy vọt từ tốt đến vĩ đại của các công ty được chọn.

Lãnh đạo cấp độ 5 là yếu tố quan trọng cốt yếu

Các công ty nhảy vọt từ tốt lên vĩ đại đều có một đặc điểm chung: đó là họ có tổng giám đốc (CEO) là nhà lãnh đạo cấp độ 5.

Nhà lãnh đạo cấp độ 5 là sự kết hợp rất nghịch lý giữa sự khiêm tốn cá nhân và tham vọng lớn dành cho công ty. Tuy là những người có tham vọng cá nhân cao, nhưng họ lại hướng cái Tôi khỏi cá nhân và biến thành cái Tôi công ty. Họ đặt tham vọng công ty lên hàng đầu. Họ có một nghị lực làm việc với mục đích cuối cùng là xây dựng công ty vĩ đại. Luật sư Darwin E. Smith, Tổng Giám đốc Kimberly-Clark từ năm 1971 đến 1991, là một con người rất bình dị, khiêm nhường, ít nói về bản thân nhưng lại có quyết tâm mãnh liệt, sẵn sàng chịu đựng mọi thử thách để xây dựng một công ty vĩ đại. Nhận nhiệm vụ Tổng Giám đốc khi nghe tin mình bệnh ung thư, ông đã vừa điều trị bệnh, vừa điều hành công ty. Trong thời gian điều hành, ông đã có những quyết định đột phá mang tính quyết định – thành công hay là chết – và quyết tâm theo đuổi mục tiêu của mình. Cuối cùng, ông đã đưa Kimberly-Clark nhảy vọt từ tốt lên vĩ đại. Lợi nhuận từ cổ phiếu của Kimberly-Clark cao gấp 4,1 lần thị trường chung từ 1971 đến 1991,

vượt qua những đối thủ trực tiếp và cả những tập đoàn lớn, hiệu quả nhất như Coca Cola, HP, GE… Hơn thế nữa, Kimberly-Clark còn trở thành công ty giấy tiêu dùng hàng đầu thế giới, một mục tiêu mà trước đó không ai có thể tin Darwin E. Smith thực hiện được.



5 Cấp độ lãnh đạo

Nhà lãnh đạo cấp 5 tạo điều kiện thành công cho người kế nhiệm trong việc lãnh đạo công ty vĩ đại – một công ty mà họ đã dày công xây dựng và phát triển. Khi David Maxwell nhậm chức Tổng Giám đốc của Fannie Mae, công ty đang trong tình trạng thua lỗ. Sau chín năm, Fannie Mae đã trở thành một công ty có mức lợi nhuận hàng đầu phố Wall. Trong chín năm này, lợi nhuận tích lũy từ cổ phiếu của Fannie Mae cao hơn thị trường chung đến 3,8 lần. Đang trên đỉnh vinh quang, nhận định rằng công ty sẽ có lợi hơn nếu được điều hành bởi người khác, David Maxwell đã chuyển giao công việc điều hành công ty lại cho Jim Johnson, cũng là một nhà điều hành tài năng.

Nhà lãnh đạo cấp 5 thể hiện sự khiêm tốn, nhún nhường, khác hẳn với những tổng giám đốc của nhóm công ty đối ứng. Những nhà điều hành phi thường của các công ty nhảy vọt như George Cain, Alan Wurtzel, David Maxwell, Colman Mockler, Darwin Smith, Jim Herring, Lyle Everingham, Joe Cullman, Fred Allen, Cork Walgreen và Carl Reichardt đều đã khiêm tốn "giấu mình", không như với những người đồng nhiệm ở các công ty đối ứng thích khoe khoang về bản thân và xuất hiện trước công chúng.

Nhà lãnh đạo cấp 5 bị thôi thúc bởi một khát vọng cháy bỏng, đó là phải mang lại kết quả bền vững. Họ quyết tâm làm bất cứ điều gì – kể cả những quyết định khó khăn và có ảnh hưởng lớn – để xây dựng nên một công ty vĩ đại. Alan Wurtzel, Tổng Giám đốc Circuit đã ví mình như con "ngựa cày" chứ không phải "ngựa biểu diễn". Đó là sự so sánh hơi lạ nhưng phản ảnh đúng tinh thần làm việc của các nhà lãnh đạo cấp 5. Họ là những người thông minh nhưng làm việc cần cù như một người lao động thật thụ.

Khi thành công, nhà lãnh đạo cấp 5 nhìn ra cửa sổ và cho rằng thành công là nhờ vào các yếu tố khách quan. Khi thất bại, nhà lãnh đạo cấp 5 nhìn vào gương, tự trách mình và nhận mọi trách nhiệm. Tổng giám đốc của các công ty đối ứng thì làm ngược lại. Alan Wurtzel của Circuit, Joseph F. Cullman của Philip Morris xem may mắn là yếu tố của thành công, nhưng thật sự thì ai cũng biết vai trò quan trọng của những tổng giám đốc này trong sự thành công của các công ty nhảy vọt mà họ lãnh đạo.

Các công ty nhảy vọt chọn những nhà lãnh đạo cấp 5 làm tổng giám đốc. Trong khi đó, các ông chủ và thành viên Hội đồng Quản trị của các công ty khác lại có khuynh hướng chọn nhà điều hành có thành tích làm tổng giám đốc mà bỏ qua những nhà lãnh đạo cấp 5 tiềm năng xung quanh họ. Một điều cũng khá lý thú là chỉ duy nhất một công ty trong số 11 công ty nhảy vọt thuê giám đốc ngoài, trong khi con số này của các công ty đối ứng là 7/11.

Liệu chúng ta có thể học để trở thành nhà lãnh đạo cấp 5? Câu trả lời là "không" và "có". "Không" đối với những người không mang hạt giống của nhà lãnh đạo cấp 5. Đó là những người có tham vọng cá nhân quá to lớn, những người làm việc nhằm đạt được danh tiếng, vật chất, sự xu nịnh, quyền lực… Họ sẽ không bao giờ có thể trở thành nhà lãnh đạo cấp 5. Đối với nhóm còn lại, họ có thể học hỏi và rèn luyện để trở thành nhà lãnh đạo cấp 5. Sẽ không có cẩm

nang nào nói rõ làm sao đạt được điều đó, nhưng ít nhất cuốn sách này đã mô tả họ là ai và làm những gì. Học và làm theo những điều họ đã làm không đảm bảo biến chúng ta thành người như họ, nhưng đó chắc chắn là một xuất phát điểm cụ thể trên con đường học hỏi để trở thành nhà lãnh đạo cấp 5 của mỗi chúng ta.

Chọn đúng người trước rồi mới phân công việc

Đối lập với cách làm thông thường – có công việc rồi mới chọn người – các công ty vĩ đại chọn đúng người rồi mới tiến hành công việc. Những nhà lãnh đạo của các công ty nhảy vọt không vội định hướng công ty, phân chia công việc khi chưa có đủ người thích hợp. Với quan niệm "con người đi trước – công việc theo sau", những công ty nhảy vọt mời những người tài giỏi và thích hợp cùng điều hành công ty. Khi đã có đủ người, họ sẽ bắt đầu định hướng và lên kế hoạch. Wells Fargo bắt đầu sự nhảy vọt của mình dựa trên nền tảng thiết lập đội ngũ lãnh đạo tài năng. Thay vì ngồi soạn chiến lược để đón lấy những cơ hội thay đổi của ngành ngân hàng, Tổng Giám đốc Dick Cooley và Hội đồng Quản trị Wells Fargo đã thu hút một dòng chảy tài năng về công ty. Họ thuê những người tài giỏi mà không cần biết sẽ đặt họ vào đâu. Những người giỏi nhất này – theo đánh giá của nhà đầu tư tài ba Warren Buffett – đã góp phần tạo nên bước nhảy vọt của Wells Fargo.

Những công ty đối ứng thì lại áp dụng mô hình "thiên tài với hàng nghìn người giúp việc". Mô hình này sẽ không thành công khi người lãnh đạo đưa ra những quyết định thất bại. Mô hình này cũng sẽ sụp đổ khi người lãnh đạo rời công ty.

Các công ty nhảy vọt áp dụng ba nguyên tắc kỹ thuật trong các quyết định nhân sự của họ: (1) khi do dự, đừng nên tuyển nhân sự mà hãy tiếp tục tìm kiếm; (2) khi nhận thấy cần thay đổi về nhân sự hãy hành động ngay để chắc rằng người thích hợp ở vị trí thích hợp; (3) giao cho người giỏi nhất cơ hội tốt nhất chứ không phải rắc rối lớn nhất.

Đội ngũ lãnh đạo của các công ty nhảy vọt bao gồm những người luôn tranh luận hăng hái để tìm ra câu trả lời tốt nhất và luôn đồng tâm ủng hộ quyết định của tập thể, đưa quyền lợi của công ty lên trên lợi ích cá nhân.

Những người trong nhóm lãnh đạo tài năng của các công ty nhảy vọt không những yêu thích những điều họ làm, mà còn yêu thích những người cùng làm việc với mình. Họ có một cuộc sống vĩ đại vì được sát cánh trên "một chuyến xe" với những người tài năng khác mà họ yêu quý và tôn trọng.

Đối mặt với thực tế cay nghiệt và giữ vững niềm tin

Các công ty nhảy vọt biết cách đối diện một cách thẳng thắn, không né tránh với những sự thật cay nghiệt phũ phàng. Những công ty né tránh sự thật sẽ không bao giờ đưa ra được quyết định đúng: A&P và Kroger cùng kinh doanh các cửa hàng bán lẻ. Vào thập niên 1950, A&P là một công ty có doanh số hàng đầu của Mỹ, trong khi của Kroger thì chưa bằng một nửa. Đến thập niên 1960, người Mỹ trở nên giàu có và họ đòi hỏi những cửa hàng tiêu dùng đẹp hơn, lớn hơn, nhiều hàng hóa hơn và có tiêu chuẩn cao hơn hiện tại. A&P không chấp nhận sự thật này.

Họ tiến hành nhiều chiến lược kinh doanh và thử nhiều thứ khác nhau, nhưng không thay đổi những cửa hàng vốn đem lại cho họ vinh quang hơn 100 năm. Ngược lại với A&P, ban lãnh đạo của Kroger đã chấp nhận sự thật khó khăn này, họ bắt đầu loại bỏ những cửa hàng kiểu cũ để thay vào các cửa hàng kiểu mới theo nhu cầu của khách hàng. Từ năm 1973 đến năm 1998, cổ phiếu Kroger đã tạo được lợi nhuận tích lũy cao gấp 10 lần thị trường và gấp 90 lần A&P.

Các công ty nhảy vọt biết tạo ra văn hóa trong đó mọi người có nhiều cơ hội được lắng nghe, mục đích cuối cùng là để sự thật được lắng nghe. Bốn hành động căn bản để tạo ra môi trường lắng nghe sự thật bao gồm: (1) lãnh đạo bằng cách đặt câu hỏi, (2) tham gia vào các cuộc đối

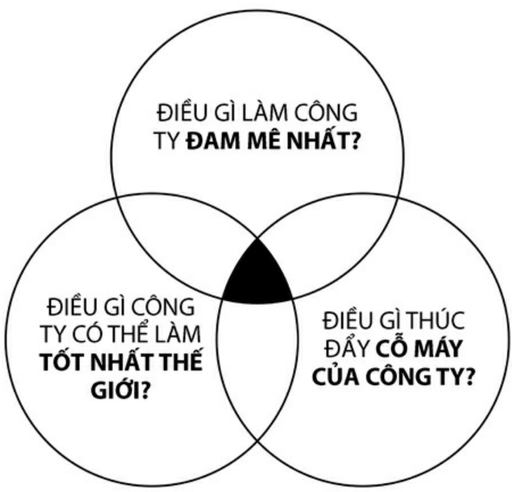
thoại và tranh luận, (3) thực hiện các cuộc phân tích, không đổ lỗi và (4) cho phép mọi người có quyền phát biểu mọi ý kiến, kể cả ý kiến phản bác người lãnh đạo.

Các công ty nhảy vọt đã áp dụng Nghịch lý Stockdale: *"Hãy đối diện sự thật của hiện tại bất kể nó cay nghiệt phũ phàng đến đâu, và hãy giữ vững niềm tin vào chiến thắng cuối cùng, bất kể mọi khó khăn."*

Áp dụng khái niệm con nhím

Con nhím đã chiến thắng con cáo – kẻ thù đầy mưu mô – bằng một phương cách phòng ngự đơn giản: cuộn tròn mình lại như quả cầu gai và chĩa các gai nhọn ra tứ phía. Và nhím luôn thắng trong các lần chạm trán. Các công ty nhảy vọt đã áp dụng khái niệm con nhím này hết sức hiệu quả. Họ thấu hiểu sâu sắc và tập trung toàn lực vào nơi giao nhau của ba vòng tròn đơn giản:

- Vòng tròn 1: Điều gì làm công ty đam mê nhất?
- Vòng tròn 2: Điều gì công ty có thể làm tốt nhất thế giới?
- Vòng tròn 3: Điều gì thúc đẩy cỗ máy kinh tế của công ty?



3 vòng tròn của khái niệm con nhím

Khái niệm con nhím của Walgreens là mở những tiệm thuốc tây ở vị trí đẹp nhất để khách hàng dễ thấy và dễ vào nhất, giới thiệu nhiều sản phẩm chính và dịch vụ kèm theo cùng lợi nhuận cao nhất trong mỗi lần khách hàng ghé qua cửa hàng. Trong khi Eckerd kinh doanh khó khăn, thất bại thì lợi nhuận tích lũy của cổ phiếu Walgreens từ năm 1975 đến 2000 lại cao gấp 15 lần so với thị trường.

Trong khi các công ty nhảy vọt đề ra nhiệm vụ và chiến lược dựa trên sự thấu hiểu về bản thân, về khái niệm con nhím, thì các công ty đối ứng lại đề ra nhiệm vụ và chiến lược dựa trên sự can đảm giả tạo.

Văn hóa kỷ luật - Những điểm chính

Hệ thống quản lý quá cứng nhắc sẽ sinh ra thói quan liêu và giết chết sự sáng tạo. Hệ thống quản lý không bài bản nhưng tôn vinh sự sáng tạo thì lại tạo ra những hệ lụy vô kỷ luật. Thành công của các công ty nhảy vọt là xây dựng được một nền văn hóa kỷ luật bao gồm những con người kỷ luật, thực hiện những hành động kỷ luật, nhất quán cao độ với khái niệm con nhím và sẵn sàng từ bỏ những cơ hội khác bên ngoài ba vòng tròn.

Một văn hóa kỷ luật sẽ khác với văn hóa quan liêu vốn xuất phát từ việc phải bù đắp cho sự thiếu năng lực và thiếu kỷ luật do tuyển chọn sai người. Văn hóa kỷ luật cũng khác hẳn với một nhà độc tài áp dụng kỷ luật cá nhân thông qua cá tính quyền lực – thường không giữ được kết quả bền lâu.

Văn hóa kỷ luật không chỉ đòi hỏi mọi người tuân theo hệ thống nhất quán, mà còn mang lại cho mọi người sự tự do và trách nhiệm trong khuôn khổ.

Lợi thế công nghệ

Các công ty nhảy vọt tránh các mốt thời thượng hay hùa theo số đông đối với công nghệ. Tuy vậy, họ chính là các nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ có chọn lọc. Họ chỉ sử dụng và đi tiên phong đối với công nghệ phù hợp với khái niệm con nhím của họ.

Các công ty nhảy vọt phản ứng một cách sâu sắc và sáng tạo đối với sự phát triển công nghệ. Họ quyết tâm chuyển những tiềm năng chưa phát huy thành kết quả cho mục tiêu của công ty. Krogers đầu tư vào công nghệ máy quét mã vạch giúp liên kết các cửa hàng với hệ thống quản lý hàng tồn, Gillette đi đầu công nghệ hàn bằng tia laser. Đó là những ví dụ về việc áp dụng công nghệ có chọn lọc của các công ty nhảy vọt, trong khi các công ty khác thường phản ứng với sự phát triển công nghệ từ nỗi lo sợ bị bỏ rơi phía sau.

Chuyển đổi và nhảy vọt theo kiểu quán tính "bánh đà"

Sự chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại xảy ra giống như một biến chuyển lớn hay một thời khắc diệu kỳ. Nhưng thực ra, sự chuyển đổi này là một quá trình tích lũy tự nhiên. Nó không bao giờ xảy ra một cách bất ngờ, hoành tráng mà từ từ theo kiểu bánh đà. Khi chúng ta bắt đầu đẩy một bánh đà to lớn và nặng nề, chúng ta sẽ mất rất nhiều công sức để làm cho nó chuyển động. Nhưng nếu cứ tiếp tục đẩy theo một hướng nhất quán, chiếc bánh đà sẽ đạt được quán tính và lực quán tính tích lũy này sẽ hỗ trợ sức đẩy của chúng ta. Thế là điểm nhảy vọt xuất hiện một cách tự nhiên, hoàn hảo. Vì thế, các công ty nhảy vọt không xác định đâu là thời điểm quyết định, mà họ khẳng định đó là cả một quá trình làm việc chăm chỉ theo từng bước một và có định hướng của cả tổ chức để tích lũy và "nhảy vọt".

Các công ty đối ứng lại làm theo một mô hình khác gọi là vòng lẩn quẩn. Thay vì tích lũy sức đà theo từng vòng quay, công ty đối ứng bỏ qua quá trình xây dựng nền tảng và tiến ngay đến bước nhảy vọt, tức là vận thật nhiều sức để đẩy mạnh một lần và mong rằng bánh đà sẽ nhảy vọt. Khi không đạt được kết quả, họ lại tìm cách tác động vào bánh đà theo những hướng khác. Do vậy, chiếc bánh đà không tích lũy được quán tính cũ, nên cứ lẩn quẩn mà không thể nhảy vọt.

Đối với việc mua lại công ty cũng vậy, các công ty đối ứng thường cố gắng tạo bước nhảy vọt bằng cách mua lại những công ty lớn mà không có sẵn định hướng. Các công ty nhảy vọt thì chỉ mua các công ty khác sau khi đã đạt được bước nhảy vọt. Những công ty mới này sẽ giúp tăng tốc chiếc bánh đà đang ngon trớn.

"Từ tốt đến vĩ đại" đến "Xây dựng để trường tồn"

Một công ty mới thành lập, hay chưa thật sự vĩ đại có thể áp dụng những nguyên lý, khái niệm trong *Từ tốt đến vĩ đại* để có thể nhảy vọt và đạt kết quả vĩ đại bền vững, sau đó áp dụng những nguyên lý, khái niệm trong *Xây dựng để trường tồn* để trở thành công ty vĩ đại trường tồn.

Tài liệu tham khảo:

Collins, Jim, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*, HarperBusiness, Kindle Edition, 2011.

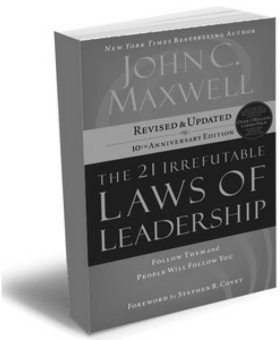
www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn sách *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't.*

CHƯƠNG 3. LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

21 LUẬT KHÔNG PHẢI BÀN CÃI VỀ TÀI NĂNG LÃNH ĐẠO(19)

Cuốn sách **The 21 Irrefutable Laws of Leadership – Follow Them and People Will Follow You (tạm dịch: 21 luật không phải tranh cãi về tài năng lãnh đạo – Áp dụng chúng và mọi người sẽ theo bạn)** *viết về 21 luật quan trọng trong nghệ thuật lãnh đạo. Theo tác giả, khi thực hiện được 21 nguyên tắc này chúng ta sẽ thật sự thành công trong việc lãnh đạo và ảnh hưởng sâu sắc đến những người khác. Khi đó, họ sẽ tự nguyện đi theo sự lãnh đạo của chúng ta.*

Tác giả John C. Maxwell đồng thời cũng là diễn giả và mục sư người Mỹ. Với hơn 60 cuốn sách viết về nghệ thuật lãnh đạo, ông được công nhận là một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về lĩnh vực này.



Luật số 1: Luật nắp chặn - Tài năng lãnh đạo xác định mức độ thành công

Luật nắp chặn cho chúng ta thấy giá trị của tài năng lãnh đạo. Khả năng lãnh đạo của một người cao thì hiệu quả công việc của người đó cũng ở mức cao. Tài năng thấp thì hiệu quả cá nhân thấp. Không có ngoại lệ nào.

Hai anh em Dick McDonald và Maurice McDonald có tài kinh doanh nhà hàng. Đầu tiên, họ thành công trong việc cung cấp bữa ăn cho khách ngồi trên xe hơi. Và họ đã phát triển thành hệ thống nhà hàng bán hamburger rất phát đạt. Tuy vậy, hai anh em nhà McDonald lại thất bại trong việc phát triển nhượng quyền cho hệ thống nhà hàng McDonald's. Họ làm việc chăm chỉ, có đủ quyết tâm, tài năng, trí thông minh và tài chính vững vàng, nhưng lại thiếu điều quan trọng nhất: tài năng lãnh đạo. Cho đến khi Ray Kroc – một thương nhân và là nhà lãnh đạo tài năng – mua lại McDonald's và trực tiếp điều hành việc phát triển nhượng quyền thì McDonald's mới trở thành một tên tuổi nhượng quyền lớn. Chính tầm nhìn và kỹ năng lãnh đạo của Ray Kroc đã biến hệ thống McDonald's thành một hiện tượng nhượng quyền thành công vượt bậc.

Hiệu quả cá nhân là tích của hai thừa số: thừa số 1 – tài năng lãnh đạo và thừa số 2 – những yếu tố đóng góp cho thành công. Do đó, nếu những yếu tố đóng góp cho thành công cao nhưng tài năng lãnh đạo thấp thì hiệu quả cá nhân cũng không thể cao được. Để đạt hiệu quả cá nhân cao, chúng ta cần tăng cả hai thừa số. Nói cách khác, tài năng lãnh đạo là một nút chặn, một mức trần xác định hiệu quả cá nhân của mỗi chúng ta.

Hãy xem xét một ví dụ khác minh họa cho tầm quan trọng của tài năng lãnh đạo: Công ty *Global Hospitality Resource* của Stephenson chuyên mua lại các khách sạn và khu nghỉ dưỡng kém hiệu quả. Lần nào mua xong một doanh nghiệp, ông cũng đào tạo toàn bộ nhân viên, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và sa thải các lãnh đạo cũ với lý do: *"Nếu họ là lãnh đạo giỏi thì hoạt động kinh doanh đã không tồi tệ như vậy."* Cách thực hiện của Don Stephenson có hơi cực đoan nhưng nó thể hiện rõ luật số 1: tài năng lãnh đạo quyết định hiệu quả công việc.

Luật số 2: Luật ảnh hưởng - Thước đo chính xác nhất của tài năng lãnh đạo chính là sự ảnh hưởng

Chúng ta thường hay ngộ nhận về vị trí quản lý và lãnh đạo. Chúng ta thường cho rằng người quản lý, doanh nhân, nhà khoa học, trí thức, người đứng đầu, người có chức vụ… là nhà lãnh

đạo. Điều này chưa hẳn đã đúng. Những người này tuy có vị trí chính thức hoặc rất giỏi trong công việc chuyên môn nhưng chưa chắc là nhà lãnh đạo. Họ chỉ thật sự trở thành nhà lãnh đạo khi có khả năng ảnh hưởng lên người khác và làm cho người khác đi theo sự lãnh đạo của họ. Nếu không ảnh hưởng được đến người khác, không khiến ai đi theo thì dù là quản lý cấp cao hay bất cứ chức danh nào, chúng ta vẫn chưa phải nhà lãnh đạo.

Không phải nhờ vị thế Công nương nước Anh, mà chính nhờ sức hấp dẫn và tầm ảnh hưởng của cá nhân mình mà Diana đã thành công trong việc thuyết phục rất nhiều người, kể các chính phủ tham gia vào các chương trình như: nghiên cứu bệnh AIDS, chăm sóc những người bị bệnh phong và chống việc rải bom mìn. Cuộc trưng cầu do tờ *London Daily Mail* tổ chức năm 1996 để bầu ra "người đáng mến nhất thế giới" đã khẳng định tầm ảnh hưởng mạnh mẽ của Công nương Diana.

Mặc dù có chức vụ chính thức, nhưng vì không có kinh nghiệm về chỉ huy và không tạo được sức ảnh hưởng nên Đại úy Abraham Lincoln đã thất bại khi lãnh đạo đội quân của mình. Thế nhưng trong vai trò chính trị gia và sau này là Tổng thống, ông lại rất thành công. Đó là vì ông đã học được bài học kinh nghiệm và trở thành người có tác động, ảnh hưởng sâu sắc đến mọi người.

Luật số 3: Luật tiến trình - Tài năng lãnh đạo phát triển hàng ngày, chứ không phải trong một ngày

Cuộc đời của Tổng thống Theodore Roosevelt là minh họa cho luật tiến trình. Khi còn nhỏ, ông rất gầy, bị hen suyễn và thị lực yếu. Cha ông đã nói rằng *"con có cái đầu nhưng không có thân xác thì cũng khó làm gì được"*. Từ đó, ông rèn luyện thể lực song song với trau dồi trí tuệ bằng cách tập nhiều môn thể thao khác nhau và ngày càng tiến bộ. Khi tốt nghiệp đại học Harvard, ông đã trở thành "một người khác" chứ không còn khiếm khuyết như cha ông đã từng lo lắng nữa.

Sau đó, ông tiếp tục phát triển bản thân và tiến từng bước vững chắc đến tương lai. Ông đã vượt qua mọi chông gai để đến với cương vị tổng thống và làm được nhiều điều vĩ đại cho nước Mỹ. Ở bất kỳ vị trí nào, ông cũng luôn tiếp tục học hỏi, trau dồi bản thân và nâng cao tài năng lãnh đạo. Khi Theodore Roosevelt mất, người ta còn tìm thấy một cuốn sách ngay trên giường ông. Sử gia người Anh Buga Brogan từng nói về ông như sau: *"... người đứng đầu Nhà Trắng tài giỏi nhất sau Lincoln, giàu sức sống nhất sau Jackson và ham đọc sách nhất sau John Quincy Adams."*

Tài năng lãnh đạo không thể phát triển trong một ngày mà đó là quá trình phát triển trong cả cuộc đời. Khả năng phấn đấu, học tập bền bỉ để phát triển và nâng cao tài năng của mình là đặc trưng của những người lãnh đạo. Quá trình học hỏi của người lãnh đạo được chia làm 5 giai đoạn: (1) "Tôi không biết những gì tôi không biết", (2) "Tôi biết những gì tôi cần phải biết", (3) "Tôi biết những gì tôi không biết", (4) "Tôi biết, tôi phát triển, và bắt đầu thể hiện" và (5) "Tôi phát triển dễ dàng nhờ vào những gì tôi biết". Ở giai đoạn 5, những gì chúng ta đã bỏ công sức phát triển, học hỏi – theo luật tiến trình – sẽ bắt đầu đem lại thành quả.

Luật số 4: Luật thuyền trưởng - Ai cũng có thể lái tàu, nhưng không phải ai cũng có thể là thuyền trưởng và vạch ra hành trình

Lái tàu là việc không quá khó. Việc khó hơn là lập hành trình đúng cho con tàu để vượt qua những chướng ngại và về bến thành công. Đó là công việc của người thuyền trưởng – nhà lãnh đạo.

Bí quyết quan trọng nhất của luật thuyền trưởng là sự chuẩn bị. Công thức chuẩn bị của tác

giả như sau: *"Xác định kế hoạch hành động, vạch ra mục tiêu, điều chỉnh mức ưu tiên, chia sẻ thông tin với các nhân vật chủ chốt khác và nhận được sự đồng tình của họ, đi thẳng tới hành động, dự kiến khó khăn, luôn hướng về thành công và xem xét lại bản kế hoạch hằng ngày."*

Luật số 5: Luật được lắng nghe - Khi nhà lãnh đạo thực thụ lên tiếng, người khác sẽ lắng nghe

Khi người lãnh đạo thực thụ lên tiếng, người khác sẽ lắng nghe. Nếu chúng ta nói và người khác không nghe thì chúng ta chưa phải là lãnh đạo thật sự.

Khi Mẹ Teresa nói chuyện, tất cả mọi người đều chăm chú lắng nghe. Khi Alan Greenspan phát biểu trước Quốc hội, mọi người đều lắng nghe. Khi Martin Luther King Jr. diễn thuyết, cả người da trắng và người da đen đều lắng nghe. Họ là những nhà lãnh đạo thực thụ.

Người có chức quyền, người chủ trì cuộc họp chưa hẳn là người lãnh đạo. Họ chỉ trở thành người lãnh đạo thực thụ khi có bảy yếu tố sau: **(1) Tính cách:** là người như thế nào; **(2) Mối quan hệ:** quen biết những ai; **(3) Kiến thức:** biết những gì; **(4) Trực giác:** cảm thấy điều gì; **(5) Kinh nghiệm:** trải qua những gì; **(6) Thành công:** làm được những gì; **(7) Khả năng:** biết làm những gì.

Luật số 5*: Tạo giá trị - Nhà lãnh đạo tạo giá trị bằng cách phục vụ người khác

Chúng ta thường nghe những định nghĩa sau về công việc của nhà lãnh đạo: nhận lãnh trách nhiệm, điều hành công ty, tạo ra lợi nhuận cho cổ đông, chiến thắng đối thủ cạnh tranh… Thế nhưng đó không phải là kết quả cuối cùng của lãnh đạo, mà là mức độ phát triển và thành công của những người làm việc cùng với người lãnh đạo. Đó chính là giá trị mà nhà lãnh đạo đã "cộng" vào mối quan hệ giữa họ và những người đi theo sự lãnh đạo của họ.

Nhà bác học Albert Einstein cho rằng: *"Những người phục vụ người khác sống một cuộc đời có giá trị."* Jim Sinegal, người đồng sáng lập và Tổng Giám đốc của Costco – chuỗi cửa hàng bán lẻ hàng đầu nước Mỹ và thế giới – là minh họa rõ nét cho một nhà lãnh đạo tạo giá trị bằng cách phục vụ người khác. Ông không chỉ trả lương cho nhân viên cao mà còn kết nối, quan tâm, tôn trọng và phát triển họ. Costco thành công vượt bậc không chỉ nhờ vào những chiến lược kinh doanh tốt mà còn nhờ vào chất lượng, năng suất làm việc cũng như sự trung thành của đội ngũ nhân viên.

Luật số 6: Luật nền tảng quan trọng - Niềm tin là nền tảng quan trọng của người lãnh đạo

Bộ trưởng Mỹ McNamara và Tổng thống Johnson đã nói dối người dân Mỹ về cuộc chiến Việt Nam. Kết quả là McNamara phải từ chức, còn Johnson thì phải từ bỏ sự nghiệp chính trị. Trong công tác lãnh đạo, niềm tin rất quan trọng. Khi làm mất niềm tin ở người khác, chúng ta đã tự loại mình ra khỏi giới lãnh đạo.

Để xây dựng niềm tin, người lãnh đạo phải thể hiện những phẩm chất bao gồm: năng lực, quan hệ, và tính cách. Trong đó tính cách là nền tảng quan trọng nhất. Mọi người sẽ bỏ qua và không đặt niềm tin vào người có khiếm khuyết trong tính cách. Tính cách là nền tảng của sự kết nối, tạo nên tính kiên định, tiềm năng, lòng tôn trọng và nhất là niềm tin. Còn niềm tin tạo nên nhà lãnh đạo.

Luật số 7: Luật tôn trọng - Mọi người đi theo sự

lãnh đạo của những nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn họ

Những người mạnh mẽ tìm kiếm các nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn họ. Harriet Tubman là một phụ nữ học thức thấp, gần 40 tuổi, cao chưa đến 1m50, thiếu hai răng cửa, da đen nhưng đã làm cho người khác nhận ra sự mạnh mẽ, quyết tâm của bà đối với công cuộc giải phóng nô lệ mà bà tự cho rằng mình có nghĩa vụ phải thực hiện. Từ năm 1850 đến 1860, bà đã tiến hành 19 cuộc giải cứu cho hơn 300 nô lệ tại miền Nam nước Mỹ bất chấp vô vàn nguy hiểm và khó khăn. Bà Harriet Tubman đã không chỉ chiếm được sự tôn trọng từ tầng lớp nô lệ mà còn cả những người có thế lực, tiếng tăm trong xã hội lúc bấy giờ. Bà đã trở thành nhà lãnh đạo lỗi lạc vì mọi người cảm thấy sức mạnh và tài năng lãnh đạo của bà. Họ tôn trọng bà và bị thôi thúc bởi cảm giác phải theo bà.

Khi chuyển từ công ty Injoy tại San Diego, California đến Atlanta, Georgia, tác giả đã thuyết phục được 100% các lãnh đạo chủ chốt của công ty thay đổi cuộc sống và đi theo mình. Tác giả đã dành cả đời để phát triển kỹ năng lãnh đạo nên được các thủ lĩnh khác tôn trọng và đi theo.

Luật số 8: Luật trực giác - Nhà lãnh đạo đánh giá được mọi thứ nhờ vào trực giác lãnh đạo của mình

Trực giác giúp nhà lãnh đạo nhận biết các yếu tố vô hình trong công tác lãnh đạo. Người lãnh đạo dùng trực giác để dự báo tình huống, nắm bắt xu hướng, hiểu rõ nguồn lực, hiểu mọi người và hiểu được chính mình. Khi được mời tái thiết Apple, Steve Jobs đã dùng trực giác của mình để có những hành động quyết đoán: thay đổi hệ thống điều hành và tạo ra những sản phẩm sáng tạo, độc đáo.

Tướng Colin Powell – Ngoại trưởng Mỹ – nhận xét rằng các nhà lãnh đạo sẽ đánh mất cơ hội nếu chờ nhận đầy đủ thông tin và sự kiện. Đối với ông, thu thập được 40– 60% thông tin là đã đủ ra quyết định. Đối với 60% – 40% còn lại, ông bổ sung bằng trải nghiệm và trực giác.

Có người sinh ra đã có khả năng trực giác bẩm sinh, nhưng ai cũng có thể trau dồi để phát triển thêm khả năng trực giác của mình. Không có linh cảm trực giác, chúng ta không thể là nhà lãnh đạo xuất sắc.

Luật số 9: Luật thu hút - Nhà lãnh đạo thu hút những người tương đồng với họ

Xét một cách tổng quát, những nhà lãnh đạo sẽ hấp dẫn và thu hút những người có sự tương đồng với họ về thái độ, thế hệ (tuổi), thân phận, giá trị, kinh nghiệm cuộc sống và tài năng lãnh đạo. Tài năng lãnh đạo của nhà lãnh đạo càng cao thì khả năng thu hút người tài giỏi của họ cũng càng cao.

Luật số 10: Luật kết nối - Việc thu phục nhân tâm của nhà lãnh đạo phải được thực hiện đầu tiên

Những nhà quản lý có chức vụ cho rằng mình không cần phải kết nối. Họ nghĩ rằng nhân viên phải đến với họ. Điều đó không đúng đối với lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo thật sự hiểu rằng họ phải là người thực hiện trước việc kết nối với mọi người.

Napoleon học cách nhớ tên toàn bộ các tướng lĩnh của ông. Robert E. Lee đã thăm tất cả quân lính ở trại vào đêm trước trận chiến.

Elizabeth Dole – Chủ tịch Hội Chữ thập Đỏ Hoa Kỳ – là một người có khả năng kết nối tuyệt vời. Khi bà bước ra, mọi người có cảm giác yêu mến và xem bà như bạn. Khi bà kết thúc bài phát biểu, bản thân tác giả cũng muốn đi theo bà đến khắp nơi.

Các nguyên tắc kết nối bao gồm: tự tin với bản thân, kết nối với sự thẳng thắn, trung thực và thật sự quan tâm đến từng người mà mình tiếp xúc. Khi đứng trước đám đông, nhà lãnh đạo phải tự nhủ mình đang đứng trước những con người khác nhau, có suy nghĩ, giá trị và kỳ vọng khác nhau.

Nhà lãnh đạo phải kết nối cảm xúc với đám đông và từng người. Người lãnh đạo tài năng luôn tâm niệm và hiểu rằng rằng: *"Lãnh đạo bản thân bằng lý trí, lãnh đạo mọi người bằng trái tim."* Nhà lãnh đạo cần kết nối và thu phục nhân tâm của mọi người.

Luật số 11: Luật thân tín - Mức độ thành công của nhà lãnh đạo do những người thân tín nhất quyết định

Nhà lãnh đạo không nên tốn quá nhiều thời gian để thuyết phục, truyền cảm hứng cho những người có thái độ tiêu cực hay chống đối mình. Thay vào đó, họ nên truyền năng lượng đó cho những người tích cực, chia sẻ niềm tin với mình. Những người này sẽ cộng hưởng và truyền năng lượng ngược lại cho nhà lãnh đạo.

Nhà quản trị Lee Iacocca (lãnh đạo tập đoàn Ford và Chrysler) từng nói: *"Thành công không đến từ những gì nhà lãnh đạo biết, mà nó đến từ những người mà nhà lãnh đạo biết và con đường nhà lãnh đạo dành cho họ"*.

Luật số 12: Luật phân quyền - Những nhà lãnh đạo bản lĩnh chia sẻ quyền lực cho người khác

Các lãnh đạo bình thường chống lại nguyên tắc chia sẻ quyền lực vì nhiều lý do: sợ mất vị trí, không dám thay đổi, thiếu ý chí… Cả Henry Ford và Henry Ford II đều không tuân theo luật phân quyền. Họ trừ khử những thành viên xuất sắc vì lo sợ cho sự an toàn của bản thân. Ngược lại, Tổng thống Abraham Lincoln là người lãnh đạo thật sự bản lĩnh. Ông đã lựa chọn chính những đối thủ chính trị làm thành viên nội các của mình.

Sức mạnh từ việc chia sẻ quyền lực không chỉ giúp cho người nhận được quyền lực có cơ hội phát triển, mà còn giúp cho nhà lãnh đạo – người chia sẻ quyền lực – cũng lớn mạnh theo. Vì thế, nhà lãnh đạo phải vượt qua những rào cản và tìm kiếm người giỏi để phân quyền.

Luật số 13: Luật tái tạo - Nhà lãnh đạo tài năng sinh ra nhà lãnh đạo khác

Một nghiên cứu về nguyên nhân chính của việc trở thành nhà lãnh đạo cho thấy: khoảng 10% nhà lãnh đạo có năng lực tự nhiên, 5% sinh ra từ khủng hoảng và 85% được ảnh hưởng bởi những nhà lãnh đạo khác.

Nhiều nhà lãnh đạo không thấy được giá trị trong việc tạo ra nhà lãnh đạo khác và đôi khi còn cố gắng chèn ép người khác. Khi làm vậy, họ đã tự làm giảm đi tiềm năng của tổ chức và chính mình. Những nhà lãnh đạo có thể tạo ra nhà lãnh đạo khác sẽ tạo nên môi trường phát huy năng lực lãnh đạo và tăng thêm tiềm năng phát triển cho tổ chức.

Luật số 13*: Luật làm gương - Mọi người làm theo những gì họ thấy

Nhà lãnh đạo tài năng cần có hai phẩm chất khác hẳn nhau. Thứ nhất, họ phải là những người nhìn xa trông rộng để có thể dẫn dắt tổ chức, đội ngũ đến thành công. Phẩm chất thứ hai cũng

hết sức quan trọng: họ phải sống với thực tế. Nhà lãnh đạo phải là người có thể làm những việc thực tế và đóng góp cho tổ chức.

Nhà lãnh đạo quân sự không thể chỉ hô hào binh sĩ tập luyện và tiến về phía trước trong khi bản thân mình không tập luyện và tìm cách lẩn tránh nguy hiểm khi xung trận. Giám đốc công ty không thể chỉ rao giảng và thúc giục nhân viên về văn hóa công ty, tinh thần làm việc tập thể… trong khi bản thân mình lại không làm theo những điều này. Đó không phải là tấm gương để mọi người noi theo.

Nếu việc làm và lời nói không nhất quán, chúng ta đã không cho nhân viên tấm gương nào để nhìn và noi theo. Chúng ta không phải là một nhà lãnh đạo tài năng. Hãy thực sự làm như chúng ta nói và trở thành tấm gương tốt cho mọi người noi theo.

Luật số 14: Luật làm cho người khác tin - Mọi người tin vào nhà lãnh đạo trước khi tin vào tầm nhìn của họ

Mahatma Gandhi là một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất mọi thời đại. Ông đã lãnh đạo Ấn Độ đến độc lập. Chủ trương của ông là đấu tranh bất bạo động. Nhiều người Ấn Độ không tin vào chủ trương này, nhưng họ tin vào con người ông và sự lãnh đạo của ông; và vì thế họ tin theo tầm nhìn chiến lược và tuân thủ kế hoạch của ông.

Nhà lãnh đạo tìm kiếm ước mơ, sau đó tìm kiếm mọi người. Còn mọi người thì tìm kiếm nhà lãnh đạo, sau đó mới tìm kiếm ước mơ.

Luật số 15: Luật chiến thắng - Nhà lãnh đạo tài ba tìm ra con đường cho toàn đội giành chiến thắng

Nhà lãnh đạo chiến thắng là nhà lãnh đạo không chấp nhận thất bại. Họ làm mọi việc để đưa tổ chức đến chiến thắng.

Thủ tướng Anh Winston Churchill là một nhà lãnh đạo chiến thắng. Để chiến thắng phát-xít, ông đã làm mọi việc có thể làm: tập hợp nhân dân, dàn quân, liên kết với Liên Xô, thuyết phục Tổng thống Mỹ tham gia cuộc chiến… Herb Kelleher, chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc hãng hàng không SouthWest đã lãnh đạo bản thân và SouthWest vượt qua muôn vàn khó khăn để đi đến thành công. Và ông vẫn tiếp tục chiến đấu cho những thắng lợi kế tiếp của SouthWest.

Ba yếu tố cần thiết để chiến thắng bao gồm: sự đồng thuận và đồng tâm của toàn bộ các thành viên trong tổ chức, kỹ năng cao của từng thành viên và người lãnh đạo cống hiến cho chiến thắng, khuyến khích từng người trong tổ chức phát huy tiềm năng của họ.

Luật số 16: Luật quán tính - Quán tính là bạn tri kỷ của nhà lãnh đạo

Bất cứ vật thể nào muốn chuyển động cũng cần có quán tính. Trong công việc cũng vậy: không có quán tính, không có động lực, mọi việc sẽ ngừng lại. Nhà lãnh đạo phải biết cách tạo ra động lực, tạo ra quán tính cho người khác. Khi đã có quán tính, mọi trở ngại sẽ được vượt qua.

Luật số 17: Luật ưu tiên - Nhà lãnh đạo tập trung vào công việc được ưu tiên

Nhà lãnh đạo giỏi không bao giờ tập trung làm những gì ngoài danh sách ưu tiên. Nhà lãnh đạo áp dụng nguyên lý Pareto và nguyên tắc 3R trong công việc của mình. Theo nguyên lý Pareto, nếu chúng ta tập trung vào 20% những điều quan trọng, chúng ta sẽ đạt được 80% hiệu quả công việc. Theo nguyên tắc 3R, hãy căn cứ vào **Yêu cầu (Requirement), Kết quả (Return)** và **Phần thưởng (Reward)** để xác định những điều cần ưu tiên thực hiện.

Luật số 18: Luật hy sinh - Nhà lãnh đạo phải biết hy sinh để tiến tới

Đôi khi nhà lãnh đạo phải sẵn sàng cho đi một điều gì đó để có thể tiến về phía trước. Trong những hoàn cảnh khó khăn, nhà lãnh đạo doanh nghiệp thậm chí phải hy sinh làm việc 24/24 mà không nhận tiền lương, thù lao cũng như bất kỳ sự cảm kích nào. Đó là nguyên tắc hy sinh: lùi một bước để tiến hai bước.

Để đạt được mục tiêu, nhà lãnh đạo phải hy sinh; để giữ vững vị trí, nhà lãnh đạo phải hy sinh nhiều hơn.

Luật số 19: Luật thời cơ - Đối với nghệ thuật lãnh đạo, thời điểm là cực kỳ quan trọng

Hầu như không ai có thể dự đoán được Jimmy Carter, thống đốc bang Georgia có thể trở thành Tổng thống Mỹ vào năm 1976. Ông đã nhận ra thời cơ quý báu đến từ sự lo ngại của nước Mỹ về chiến tranh Việt Nam và vụ bê bối Watergate để tiến hành chiến dịch tranh cử và chiến thắng. Hành động đúng trong thời điểm đúng sẽ đem lại kết quả vượt bậc cho nhà lãnh đạo.

Luật số 20: Luật tăng trưởng bùng nổ - Để tăng trưởng hãy lãnh đạo cấp dưới, để bùng nổ hãy lãnh đạo nhà lãnh đạo

Để đạt được sự tăng trưởng bùng phát, nhà lãnh đạo tài giỏi phải là thủ lĩnh của những nhà lãnh đạo khác với nhiều người dưới quyền. Khi đó, sức mạnh của tổ chức sẽ tăng lên với cấp số nhân.

Luật số 21: Luật di sản - Giá trị bền vững của một nhà lãnh đạo được đo bằng sự kế thừa

Roberto C. Goizueta, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Coca Cola khi bất ngờ qua đời đã để lại một di sản tuyệt vời cho những người kế thừa ông.

Những nhà lãnh đạo tài ba luôn để lại di sản, những nền móng căn bản tạo nên sự hiệu quả và thành công của tổ chức cho những nhà lãnh đạo kế tiếp. Chính vì vậy, khi những nhà lãnh đạo xuất sắc không còn, tổ chức của họ vẫn tiếp tục thành công và phát triển trên nền tảng di sản mà họ đã xây dựng và để lại.

Tài liệu tham khảo:

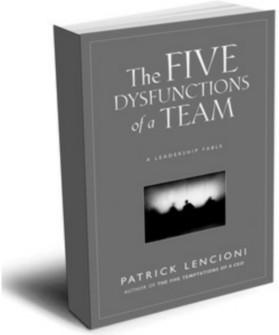
Maxwell, John C., *The 21 Irrefutable Laws of Leadership – Follow Them and People Will Follow You*, Thomas Nelson, Kindle Edition, 2007.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *The 21*

5 RỐI LOẠN CHỨC NĂNG CỦA NHÓM LÃNH ĐẠO

Cuốn sách **The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable** (*tạm dịch:* **Năm rối loạn chức năng của nhóm – Câu chuyện ngụ ngôn về lãnh đạo**) *viết về những rối loạn của nhóm điều hành vốn xảy ra ở rất nhiều công ty, tổ chức. Thông qua câu chuyện của một công ty – xây dựng như chuyện có thật – tác giả giúp người đọc nhận dạng năm rối loạn nghiêm trọng của các đội nhóm, đặc biệt là nhóm các nhà quản trị hàng đầu của công ty. Sau khi nhận dạng các rối loạn này, tác giả cũng cung cấp giải pháp chi tiết cho từng dạng. Cuốn sách này được giới học giả, doanh nhân, nhà quản lý đánh giá cao.*

Tác giả Patrick Lencioni là Chủ tịch công ty tư vấn The Table Group, chuyên tư vấn về đội ngũ quản trị và sức khỏe tổ chức. Ông là diễn giả hàng đầu về lãnh đạo, thay đổi tổ chức, làm việc theo nhóm và văn hóa công ty, đồng thời là tác giả của nhiều cuốn sách best-sellers về lĩnh vực lãnh đạo và quản trị.



"Rối loạn" của nhóm điều hành tại Decision Tech

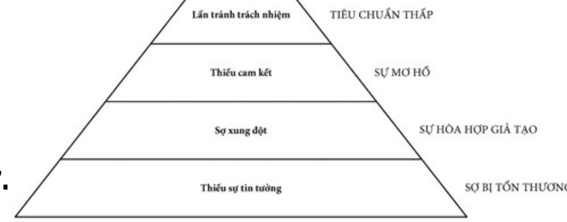
Bối cảnh câu chuyện: Decision Tech là một công ty chuyên về lĩnh vực công nghệ cao. Khi mới thành lập, với đội ngũ lãnh đạo gồm những người tài năng và kinh nghiệm nhất trong lĩnh vực của họ, Decision Tech đã thu hút sự quan tâm to lớn của các quỹ đầu tư và kỹ sư tài năng.

Tuy nhiên, sau hai năm hoạt động, công ty lâm vào tình trạng rối loạn: doanh số và lợi nhuận giảm nhanh, thị phần bị hai đối thủ cùng ngành có quy mô nhỏ hơn vượt mặt. Nội bộ ban điều hành lục đục, tinh thần làm việc của nhân viên xuống đến mức thấp nhất. Hội đồng Quản trị đã chuyển Jeff Shanley từ vị trí Tổng Giám đốc sang Phó Tổng Giám đốc phụ trách kinh doanh và đưa Kathryn Peterson về đảm nhiệm vị trí Tổng Giám đốc.

Kathryn Peterson, 57 tuổi, có 15 năm kinh nghiệm quản lý cấp cao nhưng hoàn toàn không biết gì về ngành công nghệ cao. Không ai, ngoại trừ Chủ tịch Hội đồng Quản trị, nghĩ rằng bà có thể xoay chuyển tình hình đang hết sức rối loạn tại Decision Tech. Sau hai tuần nghiên cứu hoạt động của công ty và ban điều hành, bà đã tổ chức những cuộc họp ngoại khóa để cùng ban điều hành mổ xẻ, phân tích và sửa chữa những rối loạn của nhóm điều hành.

Dưới sự lãnh đạo của bà, cuối cùng những buổi họp căng thẳng và trao đổi thẳng thắn của ban điều hành Decision Tech đã khắc họa rõ nét những gì đang xảy ra với nhóm điều hành. Cũng như rất nhiều tổ chức khác, Decision Tech đã không thành công trong việc xây dựng tinh thần làm việc đồng đội của nhóm điều hành. Họ mắc phải năm rối loạn cơ bản về đội nhóm như nhiều tổ chức không thành công khác.

Năm rối loạn của nhóm điều hành



- ***Rối loạn số 1: Thiếu sự tin tưởng.*** Khi các thành viên trong nhóm không tin tưởng lẫn nhau, họ sẽ ngại giao tiếp trung thực và cởi mở. Vì sợ phạm sai lầm, sợ bị công kích trong tập thể, họ che giấu suy nghĩ và cảm xúc thật của mình. Họ không muốn chịu trách nhiệm về những sai lầm. Khi các thành viên trong nhóm không thực sự cởi mở và giao tiếp trung thực với nhau, họ không thể xây dựng một nền tảng cho sự tin

cậy – yếu tố sống còn của tinh thần làm việc đồng đội.

- ***Rối loạn số 2: Sợ xung đột.*** Khi các thành viên của nhóm không tin cậy lẫn nhau, họ sẽ ngại đối đầu. Họ phải giấu suy nghĩ và không trao đổi thẳng thắn với nhau. Vì thế, họ không có khả năng tạo ra và tham gia vào những cuộc trao đổi, tranh luận mang tính xây dựng. Những cuộc thảo luận chỉ bàn chuyện ngoài lề. Những ý tưởng do các thành viên đưa ra, mặc dù không hoàn hảo nhưng không được các thành viên khác phân tích hay có phản biện, và hầu hết đều được thông qua. Do đó, tính hiệu quả của nhóm rất thấp.
- ***Rối loạn số 3: Thiếu cam kết.*** Thay vì thổ lộ ý kiến của mình qua các cuộc tranh luận một cách thẳng thắn, trung thực và cởi mở, các thành viên chỉ tham gia các bước của cuộc họp một cách thụ động. Họ không đấu tranh cho giải pháp tối ưu. Họ không nắm bắt được cơ hội tăng trưởng cho tổ chức.
- ***Rối loạn số 4: Lẩn trách trách nhiệm.*** Khi các thành viên không tin tưởng lẫn nhau, không tranh luận vấn đề một cách cởi mở và không cam kết trách nhiệm, họ sẽ lẩn tránh, từ chối trách nhiệm. Họ không chịu trách nhiệm cá nhân và không gán trách nhiệm cho những thành viên khác. Chính vì thế, những chương trình hành động của nhóm sẽ không đi vào trọng tâm vấn đề và không đạt đúng mục tiêu của tập thể.
- ***Rối loạn số 5: Không tập trung vào mục tiêu.*** Thay vì theo đuổi mục tiêu của tập thể, các thành viên của nhóm lại theo đuổi những mục tiêu cá nhân, chẳng hạn như cái tôi, tính toán cá nhân, danh tiếng bản thân hay những mục tiêu của bộ phận mà họ quản lý.

Đối lập với những rối loạn trên, những thành viên của một nhóm thành công tin tưởng lẫn nhau. Họ trao đổi ý tưởng, thách thức nhau để tìm ra ý tưởng tốt nhất. Họ quyết định và hành động trên kế hoạch đã được tập thể thông qua. Họ ràng buộc trách nhiệm của từng thành viên vào từng kết quả. Và điều quan trọng nhất là họ luôn hướng đến mục tiêu chung của nhóm, của tập thể.

Giải pháp khắc phục rối loạn số 1 - Thiếu sự tin tưởng

Các thành viên trong nhóm phải tin rằng những thành viên khác có ý định tốt và mọi người không cần phải cẩn thận, lo lắng, đề phòng lẫn nhau. Nói một cách hình tượng, các thành viên tin tưởng rằng đồng nghiệp sẽ không “đâm sau lưng” họ. Khi có sự tin tưởng cao, các thành viên sẽ sẵn sàng phơi bày những điểm yếu với nhau. Họ sẵn sàng chia sẻ những khuyết điểm, thiếu sót, lỗi lầm… và đưa ra những đề nghị được giúp đỡ từ các thành viên khác. Khi đã tin tưởng, các thành viên có thể tập trung hoàn toàn vào công việc thay vì lo lắng đối phó nhau. Ở những đội nhóm không có sự tin cậy lẫn nhau, tinh thần làm việc của thành viên rất thấp và tỷ lệ bỏ việc rất cao.

Một số phương pháp, công cụ để xây dựng sự tin tưởng:

- *Hiểu biết thông qua lịch sử cá nhân.* Trong một cuộc họp, các thành viên chia sẻ với nhau những chi tiết không quá nhạy cảm về lịch sử cá nhân, chẳng hạn số anh chị em, quê quán, công việc đầu tiên, những trải nghiệm đáng nhớ… Với những chia sẻ này, các thành viên trong nhóm sẽ xem nhau như “người nhà” với những câu chuyện đời thú vị và có quan hệ thân tình hơn.
- *Bài tập về tính hiệu quả tập thể để mỗi thành viên “soi” và góp ý lẫn nhau.* Trong hoạt động này, mỗi thành viên xác định sự đóng góp quan trọng nhất mà họ và mỗi đồng sự thực hiện cho tập thể, cũng như những việc mà họ và đồng sự phải cải thiện hay từ bỏ vì lợi ích của tập thể.

- *Tìm hiểu tính cách, hành vi của từng thành viên thông qua các công cụ như MBIT*(20). Những công cụ này sẽ giúp các thành viên hiểu thêm về nhau và đồng cảm với nhau hơn.
- *Phản hồi 360 độ.* Bài tập này đòi hỏi các thành viên đưa ra những phán xét cụ thể, những phê bình mang tính xây dựng đối với các thành viên khác. Bài tập này có tính rủi ro cao, do đó cần được sử dụng thận trọng để tránh gây mâu thuẫn nội bộ.
- *Những bài tập, trò chơi xây dựng đội nhóm.*

Người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên. Người lãnh đạo phải làm gương trong việc chia sẻ những điểm yếu một cách chân thành và chấp nhận rủi ro mất thể diện trước tập thể, và phải tạo ra một môi trường không trừng phạt các điểm yếu.

Giải pháp khắc phục rối loạn số 2 - Sợ xung đột

Không phải lúc nào đối đầu và xung đột cũng xấu, mà đôi khi chúng còn rất có ích cho những mối quan hệ bền vững. Ở các nhóm không hiệu quả, người ta ngại đối đầu. Nhưng chính những cuộc đối đầu, tranh cãi, xung đột ý tưởng mới là nhân tố giúp ích cho sự phát triển của đội ngũ. Xung đột ý tưởng cần giới hạn ở ý tưởng, tránh công kích cá nhân hay có ý đồ xấu. Xung đột ý tưởng giúp tập thể tìm ra các giải pháp tốt nhất trong thời gian ngắn nhất.

Nhiều tập thể lầm tưởng rằng tránh xung đột ý tưởng sẽ tránh được tổn thương tình cảm giữa các thành viên, nhưng điều này không đúng. Khi không được tranh luận công khai, các thành viên thường chuyển sang công kích ngoài luồng và gây ra nhiều tác hại hơn xung động trực tiếp, công khai.

Một số phương pháp giúp xúc tiến và giúp ích cho việc xung đột ý tưởng:

- *Tạo điều kiện cho xung đột.* Trong tập thể, các thành viên có xu hướng né tránh xung đột phải thỉnh thoảng đóng vai trò khai thác xung đột. Họ nêu ra những vấn đề nhạy cảm và buộc các thành viên khác cùng giải quyết chúng.
- *Cho phép xung đột xảy ra đúng lúc.* Giảm sự khó chịu, bất đồng quá cao của xung đột và ngăn không cho các thành viên lảng tránh, rút lui khỏi các cuộc xung đột.
- *Công cụ test Thomas-Kilmann (TKI)*(21) giúp các thành viên hiểu được những khuynh hướng xung quanh xung đột để có thể lựa chọn cách tiếp cận thích hợp tùy theo tình huống.
- *Người lãnh đạo không được phép có suy nghĩ bảo vệ các thành viên khỏi xung đột tích cực.* Trái lại, người lãnh đạo nên để những xung đột này xảy ra đúng lúc và đừng sợ thất bại trong việc kiểm soát tình hình xung đột, đối đầu của nhân viên. Điều tối quan trọng là bản thân người lãnh đạo phải tự mình “làm gương” và chấp nhận những xung đột, đối đầu về ý tưởng từ phía các thành viên khác.

Giải pháp khắc phục rối loạn số 3 - Thiếu tính cam kết

Nhóm sẽ trở nên hiệu quả khi mọi thành viên hiểu rõ, ủng hộ và cam kết thực hiện các mục tiêu. Nếu không có cam kết, mọi nỗ lực làm việc theo nhóm sẽ không thành công. Hai nguyên nhân lớn nhất gây ra việc thiếu cam kết là thiếu đồng thuận và thiếu tin cậy trong mọi quyết định. Đồng thuận không có nghĩa là tất cả mọi người đều đồng ý cao về mọi quyết định. Đồng thuận có nghĩa là các ý kiến khác nhau của mọi thành viên đều được nhóm lắng nghe và xem xét chân thành trước khi quyết định được tất cả thông qua. Tin cậy là khả năng đoàn kết của

của nhóm đằng sau những quyết định và cam kết với hành động rõ ràng, ngay cả khi họ chưa chắc rằng quyết định đó có tối ưu hay không. Họ luôn hiểu rằng trước một vấn đề, nếu nhóm ra một quyết định thì vẫn tốt hơn là không có quyết định nào.

Những phương pháp nhằm nâng cao sự cam kết của nhóm:

- *Tổng kết sau cuộc họp.* Cuối mỗi cuộc họp, nhóm cần phải tóm tắt lại những điều cần truyền đạt lại cho nhân viên hay những phòng ban khác về các quyết định của nhóm.
- *Thời hạn chót.* Việc sử dụng và tuân thủ một cách nghiêm ngặt thời hạn chót là công cụ đảm bảo cho sự cam kết của các thành viên trong nhóm.
- *Phân tích tình huống.* Khi giải quyết một vấn đề nào đó, các thành viên trong nhóm phân tích những tình huống có thể xảy ra. Nhận biết tình huống xấu nhất sẽ giúp cho họ cam kết mạnh mẽ hơn.
- *Không nên phụ thuộc quá nhiều vào nghiên cứu và phân tích.* Những nhóm bị rối loạn có khuynh hướng phụ thuộc quá nhiều vào nghiên cứu và phân tích để ra quyết định. Trong phần lớn các vấn đề, nhóm có thể ra quyết định tốt mà không cần nghiên cứu và phân tích quá nhiều.
- *Người lãnh đạo phải thúc đẩy nhóm ra quyết định và theo sát kế hoạch làm việc đã đề ra.* Bản thân người lãnh đạo cũng phải hiểu rằng đôi khi bản thân mình cũng ra quyết định sai.

Giải pháp khắc phục rối loạn số 4 - Lẩn tránh trách nhiệm

Điểm chính của rối loạn này là những thành viên trong nhóm không muốn đối mặt với những vấn đề khó chịu trong quan hệ con người, những mâu thuẫn khi họ quy trách nhiệm cho đồng nghiệp. Vì thế, họ không dám tự chịu trách nhiệm hay gán trách nhiệm cho các thành viên khác. Lẩn tránh trách nhiệm hoàn toàn không tốt cho sự phát triển và khả năng thành công của nhóm.

Các phương pháp để nâng cao trách nhiệm của nhóm:

- *Sử dụng sức ép đồng nghiệp (peer pressure)* một cách tích cực.
- *Công khai một cách chi tiết các mục tiêu và trách nhiệm* của tập thể, từng bộ phận và mỗi cá nhân.
- *Thường xuyên rà soát tiến độ.* Rà soát, báo cáo tiến độ công việc sẽ giúp tạo động lực và quy trách nhiệm cho từng thành viên.
- *Khen thưởng tập thể.* Ngoài khen thưởng cá nhân, nhà lãnh đạo nên tạo thêm văn hóa khen thưởng tập thể. Tập thể sẽ không chấp nhận thất bại vì sự có mặt của vài cá nhân không chịu làm việc.

Người lãnh đạo phải duy trì văn hóa trách nhiệm trong công ty. Bản thân người lãnh đạo phải làm gương trong việc nhận trách nhiệm mỗi khi tập thể thất bại.

Giải pháp khắc phục rối loạn số 5 - Không tập trung vào mục tiêu

Khi các thành viên tập trung vào mục tiêu cá nhân mà không theo đuổi mục tiêu chung của nhóm thì nhóm sẽ thất bại. Để tăng cường hiệu quả, nhóm cần phải công bố rộng rãi các mục tiêu cụ thể đã được tất cả thành viên trong nhóm cam kết. Qua đó, nhóm sẽ có động lực làm

việc to lớn để đạt được chúng. Giải pháp thứ hai là xây dựng chế độ lương thưởng, phúc lợi dựa trên kết quả đạt được.

Người lãnh đạo phải thật sự tập trung cao độ nhằm đạt mục tiêu. Bất cứ sự xao nhãng nào của người lãnh đạo cũng ảnh hưởng đến thái độ của các thành viên. Người lãnh đạo cũng phải đảm bảo khen ngợi kịp thời và xứng đáng đối với những thành viên đạt mục tiêu công việc.

Tài liệu tham khảo:

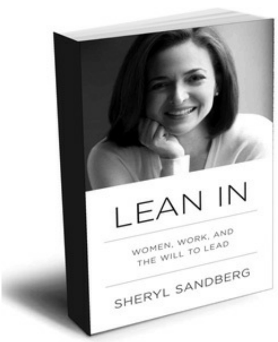
Lencioni, Patrick, *The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable,* Jossey-Bass, 2002.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về *The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable.*

DẤN THÂN: PHỤ NỮ, CÔNG VIỆC VÀ Ý CHÍ LÃNH ĐẠO

Cuốn sách **Lean in: Women, work and the will to lean** *đấu tranh cho sự tham gia của nữ giới vào các vị trí lãnh đạo. Cuốn sách cũng kêu gọi sự bình đẳng cho cả nam lẫn nữ với thông điệp hãy dấn thân và làm việc mình thích. Tuy vấn đề đưa ra không mới nhưng cuốn sách đã tạo được tiếng vang rất lớn nhờ vào những nguyên nhân chính: bản thân tác giả là một phụ nữ nổi tiếng, được nhiều người tôn trọng; nội dung sách cuốn hút người đọc vì được viết từ những trải nghiệm thật của tác giả; thông điệp được tác giả truyền tải rất mạnh mẽ.*

Sheryl Sandberg nguyên là Phó Chủ tịch của Google và hiện là Phó Tổng Giám đốc Thường trực (COO) của Facebook. Bà là một trong 50 nữ doanh nhân quyền lực nhất thế giới do tạp chí **Fortune** *bầu chọn vào các năm 2007, 2008, 2009 và 2010, đồng thời xếp hạng 5 trong 100 phụ nữ quyền lực nhất của tạp chí* **Forbes** *năm 2011.*



Tham vọng trở thành lãnh đạo của nữ thấp hơn nam

Tuy đạt được thành quả học tập tốt hơn nam – thống kê tại Mỹ cho thấy có 57% sinh viên nữ tốt nghiệp đại học và 60% tốt nghiệp cao học – nhưng tỷ lệ nữ giới tham gia làm việc và thành công với vị trí lãnh đạo cấp cao thấp hơn nam rất nhiều. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc này, tuy nhiên, lý do quan trọng hàng đầu là tham vọng trở thành lãnh đạo của nữ thấp hơn nhiều so với nam.

Những nỗi sợ cố hữu – sợ không được người khác yêu quý, sợ đưa ra sự lựa chọn sai lầm, sợ tạo ra sự chú ý tiêu cực, sợ phải cố gắng quá mức, sợ bị phán xét, sợ thất bại, sợ là người mẹ/người vợ/người con không tốt... là nguồn gốc dẫn đến sự chùn bước trong tâm tưởng của phụ nữ. Tác giả đã tự hỏi mình và nhiều phụ nữ khác: *"Bạn sẽ làm gì nếu không sợ và sau đó bắt tay vào làm?"* Với suy nghĩ "dấn thân" đó, tác giả đã quyết định viết cuốn sách này.

Hãy ngồi vào chỗ của mình trên bàn

Phụ nữ thường không chủ động ngồi vào bàn làm việc với những quản lý nam cấp cao cho đến khi được mời hay bị "ép" ngồi. Khi phụ nữ không chủ động ngồi vào chỗ của mình, họ thể hiện sự không tự tin và thua cuộc từ trong tâm tưởng tại môi trường làm việc. Kết quả nghiên cứu khoa học cho thấy, phụ nữ có khuynh hướng đánh giá thấp kết quả công việc của mình, trong khi nam giới thì ngược lại. Bản thân tác giả khi được tạp chí Forbes xếp thứ 5 trong danh sách "Những người phụ nữ quyền lực nhất thế giới" năm 2011 – trên cả đệ nhất phu nhân Michelle Obama – đã không tự tin, xấu hổ và chối bỏ kết quả bầu chọn này. Hiện nay, mặc dù đôi khi vẫn còn những suy nghĩ và nỗi sợ hãi cố hữu của phụ nữ, tác giả đã biết *"hít thở sâu và giữ cho tay ở thế giơ lên và học cách ngồi vào chỗ của mình".*

Thành công và được yêu quý

Kết quả nghiên cứu khoa học về Hội chứng Heidi & Howard[(22)] cho thấy rất rõ rằng: khi một người đàn ông thành công, anh ta được yêu quý hơn bởi cả hai phái; còn khi một người nữ thành công, cô ta bị cả hai phái bớt yêu quý đi. Sự nhìn nhận của xã hội về phụ nữ thành công rất nghiệt ngã. Nếu một phụ nữ có năng lực, xã hội sẽ nhìn nhận cô ta có vẻ không được dịu dàng, nhã nhặn. Nếu một phụ nữ thật sự dễ thương, người ta chỉ thấy sự nhã nhặn, đáng yêu vượt trội hơn là năng lực của cô ta. Và bởi vì người ta muốn tuyển dụng và thăng chức cho phụ nữ vừa dễ thương vừa có năng lực, nên phụ nữ lãnh đạo cấp cao trở thành của hiếm. Bản thân

tác giả cũng "bị" Mark Zuckerberg – Tổng Giám đốc Facebook nhận xét: *"Mong muốn được mọi người thích của chị là chướng ngại cản trở sự phát triển của chị. Nếu muốn thay đổi và tiến lên phía trước, chị không thể làm vui lòng tất cả mọi người."*

Nghề nghiệp là một khung đa chiều, chứ không phải là một cái thang

Theo quan niệm trước đây, nghề nghiệp là một cái thang dựng đứng. Mọi người phải tìm cách đi lên bậc cao hơn của cái thang này. Nhưng quan niệm về nghề nghiệp hiện nay đã thay đổi. Nghề nghiệp nay được xem là "khung đa chiều" (Jungle Gym). Người ta có nhiều cách – chứ không phải chỉ đạp lên nhau – để vươn đến đỉnh cao của khung đa chiều. Và trái với quan niệm phải tìm cách ở trên nấc thang cao nhất, với khung nhiều chiều, người ta không cần lên cao vẫn thấy vui và hạnh phúc với công việc. Đối với tác giả, điều quan trọng là một công việc thật sự gây hứng thú và thúc đẩy tinh thần làm việc nhiệt tình của bản thân chúng ta.

Mỗi chúng ta nên có một giấc mơ trong đời và một kế hoạch ngắn hạn – khoảng 18 tháng. Một năm thì ngắn, hai năm thì hơi dài, do đó kế hoạch 18 tháng là thích hợp để cá nhân vừa đạt mục tiêu ngắn, vừa có sự linh động trong kế hoạch.

Để thành công và thăng tiến trong nghề nghiệp, phụ nữ cần những tố chất mà họ thường ít có, như chấp nhận rủi ro, chọn phát triển thay vì an phận, tự thách thức bản thân và đề nghị được thăng tiến. Nhiều phụ nữ làm việc, cống hiến tạo kết quả và thụ động chờ đợi sự tưởng thưởng. Nhưng nếu vì lý do nào đó, sự tưởng thưởng – chiếc vương miện – không đến với mình, thì người phụ nữ phải biết đề nghị với cấp trên một cách khéo léo nhưng thẳng thắn về sự thăng tiến mà mình đáng được hưởng.

Tìm kiếm và nói sự thật

Môi trường làm việc của các công ty, dù cố gắng tinh giản hay tổ chức hiện đại như Facebook, vẫn là những tổ chức có nhiều cấp bậc. Vì thế năng lực và kết quả đóng góp của một cá nhân thường được đánh giá, xem xét bởi sự "cảm nhận" của người khác. Điều đó làm cho nhiều người không nói lên sự thật trong môi trường làm việc. Họ không hiểu rằng sự thật luôn là giá trị bền vững nhất. Có nhiều người khi sinh ra đã có khả năng nói ra sự thật một cách tế nhị, không làm người khác tổn thương hay phiền lòng. Tác giả và nhiều người khác không có khả năng này thì phải học hỏi và luyện tập.

Nhiều người trong chúng ta từng tin rằng: trong môi trường làm việc chuyên nghiệp, cần tách biệt công việc với những gì thuộc về cá nhân. Điều đó cũng đang thay đổi. Chia sẻ cảm xúc sẽ giúp mọi người xây dựng mối quan hệ bền vững và sâu đậm hơn. Lý thuyết hiện tại về lãnh đạo vốn dựa trên những yếu tố như chiến lược, sự phân tích, kết quả công việc… đang dần nhường bước cho lý thuyết mới về lãnh đạo. Đó là sự chân thật, trung thực và khả năng diễn tả xúc cảm. Khi quay lại lãnh đạo Starbucks năm 2008 – vốn đang quá khó khăn, ông Howard Schultz đã chia sẻ sự thật và diễn tả cảm xúc thật của mình. Toàn thể cán bộ và nhân viên công ty đã "lắng nghe" sự thật và chia sẻ cảm xúc đó. Họ làm việc dưới sự lãnh đạo của ông, đưa Starbucks trở lại vị thế cũ và đạt được những kết quả kinh doanh đáng khâm phục.

Đừng có tư tưởng đầu hàng trước khi chính thức quyết định

Phụ nữ lãnh đạo luôn phải đối diện với chuyện tạm rời bỏ công việc, nghề nghiệp để có thể toàn tâm toàn ý sinh con và chăm sóc con. Khi trở lại với công việc, họ phải chịu "hình phạt làm mẹ". Thống kê cho thấy, tại Mỹ, chỉ có 74% phụ nữ có thể quay lại công việc, trong đó chỉ có 40% quay lại làm việc toàn thời gian. Họ phải nhận mức lương thấp hơn trước đây. Nghỉ việc sinh con hay vừa làm vừa sinh con là một quyết định khó khăn và quan trọng. Tác giả

khuyên phụ nữ hãy để ngỏ các lựa chọn này. Đừng tạo cho mình một cái cớ để rút lui quá sớm. Đừng đưa chân lên bàn đạp thắng khi đang tăng tốc. Hãy giữ chân trên bàn đạp ga khi thời điểm đến. Lúc đó phụ nữ sẽ quyết định nghiêm túc.

Người phối ngẫu phải là người bạn đời đúng nghĩa

Người đàn ông mà phụ nữ chọn làm chồng, làm bạn đời không chỉ biết yêu thương, thấu hiểu, chia sẻ với người vợ, người bạn đời mà còn là người tôn trọng bình quyền nam nữ và chia sẻ trách nhiệm gia đình. Phụ nữ ngày càng dấn thân trong công việc thì đàn ông ngày càng dấn thân trong gia đình. Thế giới cần thêm nhiều đàn ông ngồi vào bàn, nhưng không phải bàn làm việc mà là bàn làm bếp.

Đừng hoang tưởng về sự đa năng

Rất nhiều người, kể cả tác giả vào thời gian trước, đã cầu toàn và sa đà vào hầu hết mọi công việc. Tác giả kể lại quãng thời gian khi vừa mới sinh con: Dù mới nghỉ được ba tháng, nhưng bà đã làm việc gần như ngay lập tức: check mail, gọi nhân viên về họp tại nhà… Tác giả, cũng như những người tham vọng khác, đã làm việc "cuồng điên" vì lo rằng không ai làm được việc đó.

Qua thời gian, tác giả hiểu rõ giá trị của câu khẩu hiệu chữ đỏ được treo trong văn phòng Facebbok: *"Done is better than perfect"* (tạm dịch: *"Hoàn thành công việc tốt hơn là đạt đến sự hoàn hảo"*) Tác giả khuyên người đọc thay vì hỏi bản thân: *"Tôi có thể làm hết mọi việc?"* thì hãy tự hỏi câu sau: *"Tôi có thể làm điều gì quan trọng nhất cho bản thân tôi và gia đình tôi?"*

Không ai có thể cáng đáng hết mọi việc, không ai có thể hoàn hảo trong mọi thứ. Mong muốn của người phụ nữ làm việc là trở nên hoàn hảo trong công việc và trong gia đình cùng một lúc, dẫn đến việc họ phải cạnh tranh với hai thế lực: (1) những người đàn ông làm việc với ít trách nhiệm gia đình hơn và (2) những phụ nữ nội trợ dành toàn thời gian cho công việc gia đình. Trong cùng một thời điểm, không ai có thể thắng được cả hai cuộc chiến này. Không phụ nữ nào có thể vẹn cả đôi đường. Vì thế, tùy theo thời điểm, người phụ nữ đi làm cần ưu tiên lựa chọn của mình và biết giới hạn niềm đam mê công việc để bảo vệ bản thân và gia đình.

Hãy bắt đầu thảo luận về chuyện này

Như một sự mặc định của xã hội, càng lên vị trí cao, tỷ lệ phụ nữ càng thấp. Phụ nữ đã "bỏ cuộc chơi" vì nhiều lý do: vì bản thân họ không chịu được sự bất bình đẳng; công ty không chấp nhận linh hoạt thời gian cho phái nữ; gia đình họ không chấp nhận họ quá siêng việc mà lơ là chuyện gia đình, con cái. Một số trụ lại cuộc chơi nhưng đã tự giảm đi tham vọng lãnh đạo.

Có nhiều chức danh, ngành nghề mà nếu phụ nữ làm công việc đó, người ta phải đặt chữ "nữ" ở đầu như nữ kỹ sư, nữ phi công, nữ vận động viên đua xe và đặc biệt là "nữ tổng giám đốc". Chữ "nữ" trong các cụm từ chỉ chức danh thể hiện một điều gì đó rất không bình đẳng.

Tác giả khẳng định đã đến lúc chúng ta phải nói về bình quyền nam nữ. Bản thân tác giả đã tham gia buổi thuyết trình – chương trình TEDWomen – với đề tài gây tranh cãi: *"Tại sao chúng ta có quá ít phụ nữ làm lãnh đạo?"* và khuyến khích mọi người hãy thôi tự giả vờ là mọi chuyện đang bình thường. Chúng ta phải nhận ra và nói thẳng vào vấn đề bất bình đẳng nam nữ trong công việc.

Chung tay vì một thế giới bình đẳng nam nữ

Mặc dù đã có nhiều tiến bộ so với trước đây, nhưng bình đẳng nam nữ ở Mỹ và các nước tiên tiến vẫn chưa đúng nghĩa. Cần có sự công bằng giữa nam và nữ, giữa người đi làm và người ở nhà không làm việc. Mọi người, bất kể nam hay nữ, cần được tạo điều kiện và được tôn trọng quyền bình đẳng cho bất cứ sự lựa chọn nào của họ.

Hy vọng lớn nhất của tác giả là con gái và con trai bà có thể làm những gì chúng mong muốn

mà không gặp bất cứ trở ngại, khó khăn nào, dù khách quan hay chủ quan, chính thức hay nửa chính thức. *"Nếu con trai tôi muốn dành toàn thời gian để làm công việc quan trọng là nuôi dạy con cái, tôi hy vọng nó sẽ được tôn trọng và hỗ trợ. Nếu con gái tôi muốn dành toàn thời gian cho công việc và sự nghiệp, tôi hy vọng nó sẽ được tôn trọng, hỗ trợ và thành công. Tôi hy vọng cả hai sẽ đạt được đúng điều chúng mong muốn. Và khi chúng tìm được niềm đam mê trong cuộc sống của mình, tôi hy vọng chúng sẽ thật sự 'dấn thân' cho lựa chọn đó."*

Tài liệu tham khảo:

Sandberg, Sheryl, *Lean in: Women, work and the will to lead,* Knopf, 2013.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *Lean in: Women, work and the will to lead.*

CHƯƠNG 4. MARKETING VÀ BÁN HÀNG

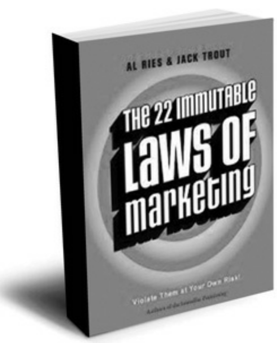
22 QUY LUẬT BẤT BIẾN TRONG MARKETING

Cuốn sách **The 22 Immutable Laws of Marketing** *viết về 22 quy luật quan trọng trong marketing, mang tính thực tiễn được giới marketing đón nhận và nằm trong danh sách best-sellers.*

Đồng tác giả Al Ries là giáo sư và tác giả về marketing. Ông là đồng sáng lập và Chủ tịch công ty tư vấn Ries & Ries.

Jack Trout là Chủ tịch công ty tư vấn Trout & Partners. Ông là tác giả của nhiều sách bán chạy về các lĩnh vực chiến lược, marketing...

Hai ông là đồng tác giả cuốn **Positioning: The Battle For Your Mind (Định vị: Cuộc chiến tâm trí)**, *trong đó từ "Định vị" (Positioning) do hai ông "phát minh" đã được giới marketing sử dụng rộng rãi.*



Không chỉ những chuyên gia tiếp thị của các công ty nhỏ mà ngay cả các chuyên gia tiếp thị sáng giá và thông minh nhất tại các công ty lớn nhất cũng mắc phải những sai lầm lớn trong marketing, vì họ đã không tuân thủ 22 quy luật bất biến trong marketing.

Quy luật số 1: Hãy là thương hiệu dẫn đầu và là thương hiệu số một

"Trở thành người tiên phong bao giờ cũng tốt hơn là người giỏi hơn." Là người tiên phong, chúng ta sẽ được xem là người dẫn đầu, có cơ hội tạo ra những ấn tượng đầu tiên và được khách hàng nhớ đến. Những công ty đi sau sẽ phải bỏ nhiều nguồn lực hơn để thuyết phục khách hàng rằng sản phẩm của họ tốt hơn. Quy luật tiên phong này được áp dụng cho mọi sản phẩm, dịch vụ. Khách hàng nhận biết và nhớ những thương hiệu đi đầu: Heineken là thương hiệu bia nhập khẩu đầu tiên tại Mỹ (sau Thế chiến thứ II), Acura là thương hiệu tiên phong trong dòng xe hơi sang trọng của Nhật, Gillette là loại dao cạo râu an toàn đầu tiên… Không những làm chủ thị trường, tên của các sản phẩm đi đầu đôi khi còn được dùng một cách phổ quát thay cho những sản phẩm cùng loại. Ví dụ từ "Xerox" được dùng như máy photocopy, hành động photocopy; "Fiberglass" thay cho sợi thủy tinh, "FedEx" thay cho chuyển phát nhanh…

Thay vì phải bỏ nhiều nguồn lực để chứng minh sản phẩm, dịch vụ tốt hơn, chúng ta hãy tập trung nguồn lực để chiếm lấy vị trí thương hiệu tiên phong, dẫn đầu. Quy luật số 1 nhấn mạnh rằng: *hãy luôn là thương hiệu đầu tiên trong tâm trí của khách hàng.*

Quy luật số 2: Tạo ra phân khúc thị trường mới để trở thành thương hiệu dẫn đầu trong phân khúc đó

Nhiều thương hiệu tập trung công sức để cạnh tranh, "chiến đấu" với thương hiệu dẫn đầu trong thị trường hiện tại. Việc này khá tốn kém và khó thành công. Thay vì xoay xở để có sản phẩm tốt hơn, bán chạy hơn các thương hiệu đã tiên phong trong thị trường, phân khúc hiện tại, chúng ta hãy suy nghĩ sáng tạo hơn.

Hãy tìm kiếm, tạo ra một thị trường mới, một phân khúc mới và chiếm lĩnh vị trí thương hiệu dẫn đầu trong thị trường, phân khúc mới này. Lúc đó, chúng ta đã chiến thắng với quy luật số 1: *là thương hiệu dẫn đầu và là thương hiệu số một.* Khi là thương hiệu dẫn đầu, chúng ta sẽ

có lợi thế và nhiều khả năng thành công. Đã có nhiều thương hiệu áp dụng quy luật này và thành công trực rỡ. Vì Heineken là bia nhập khẩu giá cao, nên Anheuser-Busch đã tạo ra thương hiệu Michelob – bia nội địa giá cao đầu tiên ở Mỹ; Dell không phải là công ty tiên phong trong máy tính, nhưng là công ty đầu tiên bán máy tính qua điện thoại; Lear's không phải là tạp chí đầu tiên dành cho phụ nữ, nhưng là tạp chí đầu tiên cho độc giả nữ trưởng thành.

Hãy là thương hiệu dẫn đầu trong một phân khúc mới và tập trung nguồn lực để tiếp thị, quảng bá cho phân khúc này. Khi đó, chúng ta sẽ có khả năng thành công rất cao vì không phải đối đầu với sự cạnh tranh đáng kể nào.

Quy luật số 3: Hãy là thương hiệu đầu tiên trong tâm trí khách hàng

Quy luật số 1 nói rằng: *hãy là thương hiệu dẫn đầu và là thương hiệu số một.* Quy luật số 3 bổ sung cho quy luật số 1: *hãy là thương hiệu dẫn đầu và là thương hiệu số một* ***trong tâm trí khách hàng.***

Máy tính cá nhân MITS Altair 8800, máy tính bàn UNIVAC của Remington Rand, ti vi của Du Mont, máy giặt của Hurley là những sản phẩm đầu tiên trên thị trường. Nhưng chúng đã không thành công và hầu như không còn tồn tại vì không chiếm vị trí đáng kể nào trong tâm trí của khách hàng. Chúng đã vi phạm quy luật số 3.

Một thương hiệu được khách hàng nhớ đến đầu tiên quan trọng hơn rất nhiều so với việc thương hiệu này là thương hiệu đầu tiên hay thứ mấy trên thị trường. Hãy chiếm lấy vị trí tiên phong trong tâm trí khách hàng. Điều đó cực kỳ quan trọng đối với thành công của một thương hiệu. Mỗi năm, hàng nghìn doanh nghiệp thất bại vì không đưa được sản phẩm vào tâm trí khách hàng.

Chiếm được tâm trí khách hàng đã khó, xóa bỏ thương hiệu trong tâm trí khách hàng còn khó hơn. Xerox được khách hàng nhớ đến như là thương hiệu đầu tiên về photocopy. Họ đã đầu tư 2 tỉ đô-la để xây dựng thương hiệu máy tính. Nhưng sau 25 năm, Xerox vẫn không thể chen chân vào lĩnh vực mới này.

Xây dựng thương hiệu và chiếm vị trí trong tâm trí khách hàng sẽ đảm bảo cho thành công của thương hiệu.

Quy luật số 4: Nhận thức của khách hàng là yếu tố quan trọng

Marketing không phải là cuộc chiến sản phẩm mà là cuộc chiến về nhận thức. Những gì các chuyên gia marketing suy nghĩ, kỳ vọng về sản phẩm của mình không quan trọng. Những sự thật về sản phẩm, thương hiệu cũng không quan trọng. Điều quan trọng nhất là nhận thức của khách hàng tiềm năng về sản phẩm, thương hiệu.

Ba công ty Nhật Bản bán nhiều xe hơi nhất tại Mỹ là Honda, Toyota và Nissan. Thế nhưng tại Nhật, Honda là công ty thứ ba với doanh số chỉ bằng một phần tư doanh số của Toyota. Trong nhận thức của phần đông khách hàng Nhật, Honda là công ty sản xuất xe mô-tô hai bánh, chứ không phải là thương hiệu của ô-tô.

Các công ty thường phát triển sản phẩm, dịch vụ tốt dựa vào những “sự thật”, những chi tiết so sánh với sản phẩm cạnh tranh. Nhưng sản phẩm tốt đó không hẳn đã thành công. Nó chỉ thành công khi khách hàng nhận thức rằng nó là sản phẩm tốt.

Kết quả nghiên cứu xác định rằng nước ngọt New Coke có mùi vị ngon nhất, kế đến là Pepsi Cola và cuối cùng là Coca Cola Classic. Thế nhưng, kết quả thị trường được quyết định bởi nhận thức của khách hàng lại theo thứ tự sau: Coca Cola Classic, Pepsi Cola và cuối cùng là New

Coke.

Một điều quan trọng nữa mà các nhà tiếp thị cần lưu ý là khách hàng thường không ra quyết định mua hàng dựa trên nhận thức của bản thân họ mà dựa trên nhận thức của mọi người khác. Vì vậy, những thương hiệu chiến thắng là thương hiệu có trong nhận thức của đa số khách hàng.

Quy luật số 5: Tập trung để khắc ghi vào tâm trí khách hàng

Chiến thuật marketing hiệu quả nhất là khắc sâu được một từ thuộc về thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Hãy tìm một từ đại diện – đặc trưng, dễ nhận biết – cho thương hiệu và tập trung nguồn lực đưa từ này vào tâm trí khách hàng. Ví dụ: Volvo với “an toàn”, Domino’s với “giao hàng tận nhà”, Pepsi Cola với “giới trẻ” là những thương hiệu đã thành công trong việc khắc ghi vào tâm trí khách hàng. Từ đại diện này có nhiều ý nghĩa khác nhau. Nó có thể là những điểm mạnh, thể hiện lợi ích của sản phẩm hoặc về khách hàng mục tiêu. Điều quan trọng là từ này phải đại diện được cho thương hiệu, khác biệt với các thương hiệu khác và được khách hàng ghi nhớ trong tâm trí của mình.

Quy luật số 6: Độc quyền trong tâm trí khách hàng

“Hai công ty không thể có chung một từ, một ấn tượng trong tâm trí khách hàng.” Mercedes-Benz và General Motors không thể nào tranh giành được chữ “an toàn” của Volvo, Federal Express không thế nào lấy được chữ “toàn thế giới” mà khách hàng ghi nhớ cho DHL, Burger King không thể nào lấy được chữ “thức ăn nhanh” mà McDonald’s đã khắc sâu vào tâm thức khách hàng. Quy luật số 6 là đừng nên lao vào cuộc chiến tranh giành của công ty khác, mà hãy tạo ra một cụm từ riêng cho chính mình.

Quy luật số 7: Hãy chiếm vị trí cao trên nấc thang của người tiêu dùng

Khi khách hàng quyết định có nhu cầu hay quyết định mua một loại sản phẩm nào đó, trong tâm trí họ luôn định hình sẵn một trật tự thứ bậc về các sản phẩm. Mỗi thương hiệu trong ngành hàng đó sẽ nằm trên một bậc thang. Ví dụ: đối với xe hơi cho thuê, Hertz là cái tên đầu tiên được nhắc đến và đứng ở nấc thang trên cùng, kế đó là Avis và National; đối với bia là Budweiser, Miller và Coors; dịch vụ điện thoại đường dài là AT&T, MCI và Sprint. Các nhà nghiên cứu cho rằng chiếc thang trong tâm trí khách hàng chỉ có tối đa bảy nấc. Vì vậy chúng ta phải “chiến đấu” để đưa thương hiệu mình vào nấc thang cao, càng cao càng tốt. Thông thường, thương hiệu cao sẽ có thị phần gấp đôi thương hiệu thấp hơn mình một nấc thang.

Quy luật số 8: Cuộc đua hai thương hiệu dẫn đầu

Cuối cùng, mọi thị trường đều sẽ trở thành cuộc đua song mã. Lúc đầu, các ngành hàng thường là chiếc thang nhiều bậc. Nhưng dần dần, thị trường sẽ chỉ còn lại hai đối thủ đầu bảng với khoảng cách thị phần không còn quá chênh lệch như lúc đầu. Ví dụ: sản phẩm pin với Eveready và Duracell, nước súc miệng với Listerine và Scope, kem đánh răng với Crest và Colgate, nước ngọt với Coca Cola và Pepsi Cola.

Quy luật số 9: Đối đầu với người dẫn đầu

Cho dù thương hiệu đứng đầu có hùng mạnh đến mức nào thì vẫn có cơ hội cho đối thủ tấn công vào điểm mạnh đó để chiếm bớt thị phần hay thậm chí lật ngược tình thế. Coca Cola thiết lập vị trí đứng đầu vững chắc trong tâm trí người tiêu dùng Mỹ cho đến khi Pepsi sử dụng quy

luật đối đầu, tung ra sản phẩm "Thế hệ Pepsi" dành cho giới trẻ. Báo *Newsweek* tấn công vào lối viết đa chiều, văn hoa của *Time* bằng cách phân biệt thông tin và bình luận.

Quy luật số 10: Phân chia phân khúc thị trường

Theo thời gian, một phân khúc thị trường sẽ được phân chia và trở thành hai hoặc nhiều phân khúc nhỏ hơn. Trước đây, chúng ta chỉ có một loại sản phẩm xe ô tô duy nhất. Bây giờ chúng ta có xe hạng thật sang, xe sang vừa, xe thông dụng, xe giá rẻ; xe kích thước lớn, trung bình, nhỏ; xe bốn bánh, sáu chỗ ngồi, thể thao, hai cầu… Chúng ta phải dự đoán và đầu tư, theo đuổi để được có mặt, được đứng đầu trong các phân khúc thị trường mới được sinh ra.

Quy luật số 11: Marketing đem lại hiệu quả trong dài hạn

Thông thường các chương trình marketing tạo hiệu ứng tích cực cho thương hiệu sau một thời gian khá dài. Ngược lại với marketing, các hình thức bán hàng, khuyến mại giảm giá có thể tạo hiệu quả, tăng doanh số trong thời gian ngắn nhưng không đem lại hiệu quả dài hạn cho thương hiệu.

Quy luật số 12: Không nên mở rộng danh mục sản phẩm

Các công ty – dưới sức ép của thị trường – thường hay mở rộng danh mục sản phẩm và lấy thương hiệu của sản phẩm thành công để đặt cho sản phẩm mới. Đây là cách làm "More is Less" – nhiều sản phẩm hơn nhưng ít lợi nhuận hơn.

Chúng ta hãy tập trung vào thương hiệu cốt lõi của mình, đừng cố gắng cung cấp các giải pháp cho mọi nhu cầu. Trong trường hợp cần mở rộng, chúng ta cần có nguồn lực vững mạnh và ý tưởng cách tân để đưa thương hiệu mới vào vị trí tiên phong hay vị trí thay thế, đối đầu với vị trí tiên phong. Đó là cách làm "Less is More" – ít sản phẩm hơn nhưng mạnh mẽ hơn và sinh lợi nhiều hơn.

Quy luật số 13: Hy sinh để phát triển

Để thành công, các doanh nghiệp phải biết hy sinh. Thứ nhất là hy sinh dòng sản phẩm: Federal Express với một dịch vụ duy nhất là vận chuyển bưu kiện nhỏ ngay lập tức đã thắng Emery Air ôm đồm mọi dòng sản phẩm. Thứ hai là hy sinh thị trường, ví dụ Pepsi hy sinh các phân khúc thị trường khác cho Coca Cola, chỉ bám trụ vào phân khúc thị trường tuổi teen. Thứ ba là hy sinh không thay đổi liên tục: công ty thực phẩm White Castle không bị cuốn theo nhiều chuyển biến của thị trường, luôn kiên định theo con đường mình chọn và đã thành công.

Quy luật số 14: Đặc tính đối nghịch

Nếu không sở hữu thương hiệu dẫn đầu, chúng ta hãy xây dựng một đặc tính đối nghịch cho thương hiệu của mình. Đó là đối nghịch với đặc tính của thương hiệu dẫn đầu. Công ty máy tính Armonk đã nghĩ đến đặc tính "nhỏ" để đối nghịch với "lớn" của IBM; Burger King đã nghĩ đến "người lớn" để đối nghịch với "trẻ em" của McDonald's.

Quy luật số 15: Thành thật thừa nhận điểm yếu

Thông thường các công ty chỉ nói đến những điểm tốt, điểm mạnh chứ không bao giờ nói đến điểm yếu trong sản phẩm của mình. Quy luật số 15 khuyên chúng ta làm ngược lại, vì khi thành thật thừa nhận một khuyết điểm, khách hàng sẽ cho chúng ta một ưu điểm. Khi bị các

đối thủ “tố” với khách hàng rằng sản phẩm Listerine có mùi bệnh viện, thay vì phản ứng phòng vệ thông thường, Listerine đã chủ động thành thật trong thông điệp marketing của mình: *“Listerine – mùi vị bạn ghét đến 2 lần trong 1 ngày.”* Khách hàng liền nảy ra nhận thức rằng những gì “có mùi của bệnh viện” đều có khả năng diệt khuẩn cao.

Quy luật số 16: Thắng bằng một chiêu marketing then chốt

Thông thường các chuyên gia marketing thực hiện quá nhiều chiêu marketing. Nhưng thực ra trong mỗi tình huống, chỉ cần tìm ra đúng một chiến thuật then chốt là có thể lật ngược thế cờ. Dưới sự tấn công của Pepsi, Coca Cola đã tung ra rất nhiều chiến thuật marketing phản công cho hai dòng sản phẩm Coke Classic và New Coke nhưng không cải thiện được tình hình. Đòn then chốt và hiệu quả của Coca Cola đó là dẹp bỏ New Coke và tái định vị thương hiệu Coke Classic trong tâm trí khách hàng như một “sản phẩm đích thực”.

Quy luật số 17: Không thể dự đoán chính xác tương lai

Chúng ta phải chấp nhận sự thật là tương lai không thể dự đoán chính xác vì tương lai không phải do một mình chúng ta vẽ ra mà còn có sự tham gia của các công ty đối thủ hiện tại và sau này, cũng như nhiều yếu tố thay đổi khác. Thêm vào đó, chúng ta đều phải đối diện với một áp lực lớn về doanh số bán hàng và ngân sách ngắn hạn.

Để có ý tưởng về tương lai, chúng ta chú ý – nhưng không quá mức – vào các xu hướng. Chúng ta không thể dự đoán chính xác tương lai, nhưng phải biết sẵn sàng nắm bắt cơ hội của tương lai.

Quy luật số 18: Kẻ thù của thành công là cái Tôi và sự kiêu ngạo

Nhiều chuyên gia marketing khi xây dựng thành công một thương hiệu nổi tiếng đã trở nên kiêu ngạo một cách mù quáng. Họ có khuynh hướng gắn thương hiệu này vào nhiều sản phẩm khác. Họ đã không tuân theo quy luật số 12: *mở rộng danh mục sản phẩm*. Kết quả thường đi ngược lại sự kỳ vọng của họ. Quy luật số 18 cũng lưu ý CEO của các công ty lớn: thay vì giao khoán hết cho Trưởng bộ phận Marketing thì hãy nên lưu tâm và tập trung nhiều vào marketing.

Quy luật số 19: Dự đoán và dám chấp nhận thất bại

Thay vì không chấp nhận mình đã sai lầm, chúng ta cần dũng cảm nhận ra sai lầm sớm, chấp nhận nó và nhanh chóng tiến hành các thay đổi cần thiết để sửa chữa sai lầm. Phương pháp “sẵn sàng – ngắm – bắn” của Sam Walton đã khuyến khích mọi người cải tiến và không sợ hãi nếu thử nghiệm thất bại và đem lại hiệu quả to lớn cho tập đoàn Walmart.

Quy luật số 20: Đừng cường điệu hóa

Các chuyên gia marketing hay “cường điệu” tin tức đến với công chúng thông qua giới báo chí, nhất là khi tình hình kinh doanh không như mong muốn. Thường khi một sự kiện nào được đánh bóng quá mức thì nhiều khả năng đang che đậy một sự thật khác hẳn.

Quy luật số 21: Không nên dựa vào “mốt” tức thời

mà nên dựa vào xu hướng dài hạn

Búp bê Cabbage Patch là mốt nhất thời, không tồn tại lâu; trong khi đó, búp bê Barbie là một xu thế dài hạn. Để mang lại thành công bền vững, chiến lược marketing nên dựa vào xu thế dài hạn chứ không phải mốt tức thời.

Quy luật số 22: Không có nguồn lực tài chính thì không thành công

Những ý tưởng hay nhất trên thế giới cũng không thành hiện thực nếu không nhận đủ nguồn tài chính tương xứng. Nếu có ý tưởng mà không có đủ tiền, chúng ta phải chia sẻ quyền sở hữu để có tiền thực hiện marketing.

Tài liệu tham khảo:

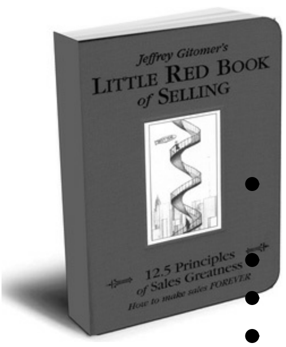
Ries, Al & Trout, Jack, *The 22 Immutable Laws of Marketing,* HarperCollins, 2009.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về *The 22 Immutable Laws of Marketing*.

12,5 NGUYÊN TẮC CỦA NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC

Litte Red Book of Selling – 12.5 Principles of Sales Greatness: How to Make Sales Forever *(tạm dịch:* **Cuốn sách nhỏ màu đỏ – 12,5 bí quyết để thành công trong bán hàng: Làm thế nào để luôn bán được hàng**) *viết về những bí quyết hàng đầu giúp người bán hàng thành công trong nghề nghiệp của mình. Tác giả chọn màu đỏ cho cuốn sách vì ông cho rằng màu đỏ là màu của đam mê, thông minh, tình yêu và lửa nhiệt tình – những yếu tố không thể thiếu của người bán hàng xuất sắc.*

Tác giả Jeffrey Gitomer là diễn giả tạo động lực và là chuyên gia đào tạo cho các công ty. Ông cũng là tác giả của nhiều cuốn sách nổi tiếng trên thế giới về bán hàng, dịch vụ khách hàng và phát triển cá nhân.



Nguyên tắc số 1: Tạo động lực cho chính mình

- Chúng ta là người quyết định hôm nay là một ngày tồi tệ hay một ngày tích cực.
- Chúng ta phải định hình cho mình một triết lý sống đúng đắn.
- Chúng ta phải hình thành thái độ đồng thuận.
- Kết quả quan trọng nhưng nỗ lực và việc bán hàng còn quan trọng hơn.
- Khi đã xác định điều cần phải làm, chúng ta phải thật sự tiến hành.
- Hãy nghĩ tới bản thân mình. Học cho bản thân mình. Làm việc cho bản thân mình. Làm mọi việc với sự cố gắng tối đa.

Nguyên tắc số 2: Hãy sẵn sàng để chiến thắng

- *Làm bài tập về nhà.* Hãy tìm kiếm mọi thông tin về khách hàng, ngành kinh doanh, đối tác và đối thủ của khách hàng. Luôn chuẩn bị tư thế sẵn sàng trước khi bán hàng.
- *"Ngày làm việc bắt đầu từ đêm hôm trước."* Vào mỗi tối, hãy luôn chuẩn bị cho ngày làm việc tiếp theo.
- *Hãy làm việc trong khi người khác ngủ.* Mỗi sáng, chúng ta hãy dậy sớm và bắt đầu làm việc. Đây là khoảng thời gian làm việc hiệu quả nhất.

Nguyên tắc số 3: Xây dựng thương hiệu cá nhân. Điều quan trọng không phải là chúng ta biết ai, mà là ai biết chúng ta

- Hãy xây dựng thương hiệu riêng và khách hàng sẽ tìm đến chúng ta. Chúng ta cần chú trọng xây dựng thương hiệu cá nhân của mình. Sự bền vững của một thương hiệu cá nhân nằm ở tính kiên định và giá trị của thông điệp. Khi có một thương hiệu tốt, khách hàng sẽ nhớ đến chúng ta. Và khách hàng sẽ mua hàng của chúng ta khi họ nhận thức được giá trị thương hiệu mà chúng ta đã xây dựng.
- Khi chúng ta tạo được một vị thế cao hơn đối thủ thì sự cạnh tranh cũng sẽ ít đi. Trong kinh doanh, điều quan trọng không phải là chúng ta biết ai, mà là ai biết đến chúng ta.
- Khi có một thương hệu cá nhân và được nhiều người ở vị trí quyết định như chủ doanh nghiệp, giám đốc, quản lý… biết đến, công việc bán hàng của chúng ta sẽ

thuận lợi hơn.

- Chúng ta cần xây dựng kiến thức về ngành, sản phẩm của mình để khách hàng và mọi người đánh giá chúng ta là chuyên gia trong lĩnh vực của mình. Không làm được việc này, chúng ta không bao giờ là nhân viên bán hàng giỏi.

Nguyên tắc số 4: Giá trị quan trọng gấp nhiều lần so với giá cả

- Hãy thể hiện cho khách hàng biết giá trị của sản phẩm, của giải pháp. Giá trị là những gì sản phẩm thật sự đem lại cho khách hàng. Khi mua sản phẩm của chúng ta, khách hàng sẽ có được những tiện ích lớn lao, sẽ tiết kiệm được chi phí và thời gian, sẽ không lo lắng…, đó là giá trị của sản phẩm. Còn giá cả là số tiền mà khách hàng phải trả. Làm cho khách hàng nhận biết được giá trị thật sự của sản phẩm là điều hết sức quan trọng. Tin tốt cho chúng ta là chỉ có 30% – 40% khách hàng mua theo giá cả và có đến 60% – 70% khách hàng mua theo giá trị.
- Chúng ta là người bán hàng chuyên nghiệp, nhưng hãy học cách trò chuyện hết sức thân thiện với khách hàng và mọi người khác.
- Hãy kết bạn với khách hàng trước khi bán hàng cho họ. Hãy tạo lòng tin rồi mới nói về công việc của chúng ta, về giá trị sản phẩm.
- Khi bán hàng, chúng ta chỉ thực hiện công việc của mình trong giây lát, nhưng nếu kết bạn, chúng ta có một mối quan hệ cả đời. Luôn nhớ rằng: *"Khi mọi thứ đều giống nhau, khách hàng sẽ muốn mua hàng của bạn bè"* và *"Khi mọi thứ không ngang bằng nhau, khách hàng vẫn muốn mua hàng của bạn bè".*

Nguyên tắc số 5: Bán hàng là xây dựng mối quan hệ

Tỷ lệ thành công của việc chào bán hàng cho người lạ, dù bằng điện thoại hay trực tiếp, đều rất thấp. Thay vì bán hàng cho người lạ, hãy xây dựng những mối quan hệ từ bạn bè, người quen, bạn của bạn bè, người quen của bạn bè…

Chúng ta có thể xây dựng mối quan hệ tại những nơi sau: các sự kiện cộng đồng doanh nghiệp, câu lạc bộ doanh nghiệp, hiệp hội, lớp học, cộng đồng dân cư, sự kiện văn hóa, triển lãm thương mại, câu lạc bộ thể thao, các sự kiện thể thao, phụ huynh của bạn bè của con, làm quen trên máy bay, kết bạn trên mạng xã hội…

Bán hàng trực tiếp hiệu quả hơn nhiều lần so với bán hàng qua điện thoại. Điện thoại chỉ nên dùng để đặt hẹn.

Nguyên tắc số 6: Phải gặp cho được người có quyền quyết định

Điều đầu tiên chúng ta cần làm với khách hàng trước khi trình bày bán hàng hay đơn đặt hàng là xin được một cuộc hẹn của khách hàng. Khi nói chuyện với khách hàng, đừng nói về sản phẩm mà hãy nói về cuộc hẹn. Không có cuộc hẹn nghĩa là cuộc bán hàng không đạt được tiến triển nào đáng kể.

Người mà chúng ta cần hẹn, hơn ai hết, chính là người có quyền quyết định. Trong nhiều trường hợp, chúng ta phải gặp những người trung gian trước khi gặp "sếp" có quyền quyết định. Nhưng chúng ta không được chấp nhận câu nói: *"Hãy trình bày với tôi, tôi sẽ trình lại với sếp và báo cho anh kết quả."* Đó là câu từ chối. Bằng mọi cách, chúng ta phải kiên định để xin gặp được người có quyền quyết định. Trong cuộc gặp đó, chúng ta sẽ là người trình bày trực tiếp đến người quyết định và giải đáp mọi câu hỏi quan trọng của họ.

Trong một số trường hợp chúng ta gọi nhưng người khác không trả lời, hãy gọi lại. Hoặc, hãy để lại tin nhắn với lý do hợp lý để họ gọi lại cho mình.

Nguyên tắc số 7: Hãy để khách hàng cùng tham gia vào cuộc bán hàng, khách hàng sẽ tự thuyết phục họ

Hãy làm cho khách hàng tham gia vào cuộc bán hàng bằng cách đặt ra cho họ nhiều câu hỏi hay.

Những câu hỏi chúng ta đặt ra có mục đích giúp khách hàng cung cấp nhiều thông tin của họ cho chúng ta.

Chúng ta cần đặt những câu hỏi thông minh để thu hút sự tham gia của khách hàng.

Chúng ta cần đặt những câu hỏi giá trị để dẫn dắt khách đến việc mua hàng.

Nguyên tắc số 8: Nếu làm khách hàng cười, chúng ta có thể sẽ khiến họ mua hàng

Một trận cười thoải mái sẽ giúp chúng ta và khách hàng gần nhau hơn. Do đó, nếu biết cách hài hước và hài hước đúng chỗ, chúng ta sẽ tạo ra một không khí tình bạn, thư giãn và cởi mở.

Chúng ta chỉ sử dụng khiếu hài hước khi hiểu rõ về sản phẩm của mình, về khách hàng và công việc của họ cũng như khi làm chủ được nghệ thuật bán hàng.

Nguyên tắc số 9: Sử dụng óc sáng tạo để tạo sự khác biệt và chiếm ưu thế

- Sáng tạo đóng vai trò quan trọng trong thành công của việc bán hàng.
- Những yếu tố thúc đẩy sự sáng tạo bao gồm: bộ não, thái độ tích cực, thói quen quan sát, thói quen thu thập các ý tưởng, sự tự tin và môi trường sáng tạo.

Nguyên tắc số 10: Giảm bớt rủi ro cho khách hàng

- Rào cản lớn nhất đối với việc bán hàng là những rủi ro mà khách hàng cảm nhận được. Nguồn gốc của rủi ro là khách hàng thiếu tin tưởng vào sản phẩm, dịch vụ, công ty người bán hàng và chính bản thân họ. Khách hàng lo lắng và "cân đo đong đếm" giữa rủi ro khi mua hàng và lợi ích, nhu cầu, giá trị họ nhận được từ sản phẩm, dịch vụ.
- Nếu chúng ta giúp khách hàng loại bỏ hay giảm bớt rủi ro, khả năng mua hàng của khách hàng sẽ tăng lên.
- Bản thân chúng ta – người bán hàng – cũng có những rủi ro trong công việc của mình. Chúng ta cần can đảm nắm lấy nhiều cơ hội, khi đó chúng ta sẽ bán được nhiều hàng và kết thúc được nhiều hợp đồng hơn.

Nguyên tắc số 11: Khi chúng ta tự nói về mình, đó là sự khoe khoang. Khi người khác nói về chúng ta, đó là bằng chứng xác thực

- Lời khen tặng, chứng nhận của khách hàng đã sử dụng sản phẩm sẽ có tác dụng

rất lớn đối với khách hàng mới.

- Hãy đề nghị khách hàng kể lại lý do họ mua hàng cho những người khác. Điều này sẽ giúp chúng ta bán thêm hàng trăm đơn hàng nữa.
- Động cơ mua hàng của khách hàng có tác động mạnh mẽ gấp 1.000 lần kỹ năng bán hàng.

Nguyên tắc số 12: Hãy sử dụng giác quan thứ sáu và nhạy bén hơn

- Trong khi trình bày bán hàng, hãy quan sát các yếu tố quan trọng. Hãy dùng cảm tính và những giác quan bên trong con người chúng ta.
- Hãy kiểm soát và làm chủ các giác quan bán hàng tích cực như: sự tự tin, suy nghĩ tích cực, quyết đoán, cảm giác về thành tựu, cảm giác giác chiến thắng, cảm giác thành công.
- Không chỉ chúng ta, khách hàng cũng có giác quan thứ sáu. Họ có thể cảm nhận được sự lo sợ và tự hoài nghi trong bài nói chuyện của chúng ta. Chính vì vậy, chúng ta cần phải loại bỏ những cảm xúc tiêu cực và chuyển hoàn toàn sang cảm xúc tích cực khi đối diện với khách hàng.

Nguyên tắc số 12,5: Đừng quan tâm, giám sát việc người khác

- Chúng ta có khuynh hướng giám sát mọi thứ, kể cả những chuyện không liên quan đến chúng ta. Mỗi lần xen vào chuyện của người khác, chúng ta phải đối mặt với các nguy cơ sau: khoét sâu vào hoàn cảnh đáng buồn của họ, đưa ra những lời khuyên không tốt...
- Càng ít xen vào vấn đề, công việc hay bi kịch của người khác, chúng ta càng có nhiều thời gian tìm kiếm thành công cho bản thân.

Những nguyên tắc quan trọng khác

- Hãy xây dựng niềm tin tuyệt đối. Chúng ta phải tự tin rằng mình đang làm việc cho công ty tốt nhất, đang bán sản phẩm tốt nhất và chúng ta là người bán hàng xuất sắc nhất.
- Khi có chúng ta có niềm tin, chúng ta sẽ tạo ra nhiệt huyết cho chính mình và cho khách hàng.
- Thái độ sẵn sàng nói "có", "vâng". Đó là một quyết định tích cực với kết quả được tính toán khả quan.
- Đầu tư thời gian vào những việc giúp chúng ta thành công.
- Luôn ghi chép lại những suy nghĩ, chiến thuật hay ý tưởng của chính mình.
- Tham gia các khóa học về cách viết bài, viết văn. Nếu viết hay, chúng ta sẽ nói hay và trình bày ý tưởng của mình một cách rõ ràng, mạch lạc.
- Xuất bản sách hay đăng bài viết của mình. Khi đó chúng ta sẽ có thêm giá trị vì người khác đọc bài, đọc sách của mình. Và nó cũng giúp chúng ta suy nghĩ tích cực: *"Nếu là tôi, tôi sẽ có thể làm được việc đó"*.
- Tham gia học những gì bản thân chúng ta thích.
- Tìm hiểu nhiều hơn về Internet. Hãy trở thành chuyên gia Internet để dạy lại cho các bạn trẻ, chứ không phải để các bạn trẻ dạy chúng ta về Internet.
- Luôn biết cách nói rõ ý kiến của mình trước đám đông.
- Cung cấp những thông tin giá trị có lợi cho khách hàng tiềm năng, họ sẽ tôn trọng và lắng nghe chúng ta.

Tài liệu tham khảo:

Gimomer, Jeffrey, *Little Red Book of Selling: 12.5 Principles of Sales Greatness*, Bard Press, 2004.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *Little Red Book of Selling: 12.5 Principles of Sales Greatness.*

CHUYÊN VIÊN BÁN HÀNG THIỆN CHIẾN

The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation (*tạm dịch:* **Bán hàng thách thức: Làm chủ cuộc đối thoại với khách hàng**). *Cuốn sách này nói về ngành bán hàng công ty cho công ty (B2B). Khác với suy nghĩ thông thường, phương pháp bán hàng tư vấn không còn hiệu quả, mà thay vào đó là phương pháp "bán hàng thách thức" của các chuyên gia bán hàng thiện chiến (challengers).*

Matthew Dixon là thành viên quản trị của của Ủy ban Các Chuyên viên Bán hàng (SEC[(23)]*). Ủy ban này nguyên nghiên cứu hiệu năng bán hàng của 300 công ty với hơn 18.000 chuyên gia bán hàng. Ông tốt nghiệp tiến sĩ kinh tế và là diễn giả, giảng viên về bán hàng và phục vụ khách hàng.*

Đồng tác giả Brent Adamson là Giám đốc điều hành của SEC. Ông có hơn 20 năm kinh nghiệm về nghiên cứu, huấn luyện và đào tạo.

Phương pháp bán hàng "Cung cấp giải pháp" (Solution Selling)

Việc bán hàng công ty cho công ty (B2B) ngày càng trở nên đầy cạnh tranh và thách thức. Ngày nay, để thích ứng với sự thay đổi của thị trường, đa số các chuyên viên bán hàng đều sử dụng phương pháp bán hàng tư vấn – còn gọi là bán hàng theo giải pháp.

Có nhiều định nghĩa về bán hàng theo giải pháp, nhưng định nghĩa cơ bản nhất đó là *sự chuyển dịch từ bán hàng giao dịch trên từng sản phẩm* – thông thường được dựa trên giá hay số lượng sản phẩm – *sang bán hàng tư vấn giải quyết trên diện rộng những nhu cầu của khách*.

Chìa khóa thành công của việc bán hàng theo giải pháp là không chỉ tạo ra một gói giải pháp đặc trưng có giá trị nhằm đáp ứng hiệu quả nhu cầu của khách hàng, mà còn dựng nên một hàng rào chống lại sự cạnh tranh của đối thủ.

Phương pháp bán hàng theo giải pháp đòi hỏi chuyên viên bán hàng phải có được những thông tin giá trị của khách hàng, bằng cách đặt ra những câu hỏi thẩm vấn một cách khôn ngoan. Vì giá trị đơn hàng lớn, nên trong các phi vụ bán hàng theo giải pháp, khách hàng cũng muốn giảm rủi ro của mình.

Họ thường yêu cầu được đền bù khi kết quả sử dụng giải pháp không được như cam kết. Họ còn dùng dịch vụ tư vấn của bên thứ ba để có thể giảm chi phí và tăng giá trị của gói giải pháp.

Năm nhóm chuyên viên bán hàng

Ủy ban Các Chuyên viên Bán hàng (SEC), tổ chức nghiên cứu về bán hàng toàn cầu, đã nghiên cứu sự ảnh hưởng của cuộc khủng hoàng kinh tế năm 2009 đối với những chuyên gia bán hàng công ty (B2B). Ủy ban đồng thời cũng nghiên cứu và chia các chuyên viên bán hàng ra thành năm nhóm như sau:

- *Chuyên viên chăm chỉ – Hard Workers.* Nhóm chuyên viên bán hàng này làm việc rất chăm chỉ, cật lực. Họ gọi nhiều cuộc gọi, gặp nhiều khách hàng và gửi nhiều đơn chào hàng hơn các chuyên viên bán hàng khác.
- *Chuyên viên xây dựng quan hệ – Relationship Builders.* Đối với nhóm chuyên viên này, các mối quan hệ là quan trọng nhất. Trong một thời gian dài, đây là nhóm chuyên viên được cho là bán hàng hiệu quả nhất.
- *Chuyên viên sừng sỏ – Lone Wolves.* Các chuyên viên nhóm này rất giỏi, rất tự tin. Nhưng họ không làm theo chỉ đạo của nhà quản lý. Nhà quản lý không hài lòng với họ, nhưng vẫn giữ họ lại làm việc vì họ là những người bán hàng giỏi.
- *Chuyên viên giải quyết vấn đề – Reactive Problem Solvers.* Nhóm chuyên viên này

làm việc như những chuyên viên phục vụ, giải quyết các vấn đề rắc rối cho khách hàng.

- *Chuyên viên thiện chiến – Challengers.* Đây là nhóm chuyên viên có kết quả kinh doanh tốt nhất. Thay vì cung cấp cho khách hàng hàng loạt thông tin và các tính năng của công ty, sản phẩm, chuyên viên bán hàng thiện chiến tiếp cận khách hàng với những thông tin sâu sắc giúp cho khách hàng tiết kiệm hay tạo được lợi nhuận. Họ đo ni đóng giày từng khách hàng – vốn có nhu cầu và mục tiêu khác nhau. Họ thách thức rằng giải pháp của họ là tốt nhất cho khách hàng. Thay vì bị động để giải đáp thắc mắc, phục vụ hay chờ đợi khách hàng, họ quyết đoán và biết lùi lại khi cần thiết. Họ luôn làm chủ cuộc bán hàng.

Kỹ năng của các chuyên viên thiện chiến mới

Ngày nay, chuyên viên bán hàng công ty đối diện với những khó khăn lớn hơn nhiều so với trước đây khi thực hiện việc chốt hợp đồng. Trong bán hàng truyền thống, sự cách biệt về hiệu quả kinh doanh giữa chuyên viên bán hàng giỏi và trung bình là 59%; nhưng trong bán hàng bằng cách cung cấp giải pháp, tỷ lệ này lên đến 200%. Vì thế các công ty bán hàng B2B cần có nhiều chuyên gia bán hàng giỏi hơn. Theo thống kê của SEC, nhóm Challengers đóng góp 40% vào danh sách những chuyên gia bán hàng xuất sắc. Thứ nhì là nhóm Lone Wolves. Tuy vậy, các giám đốc bán hàng đều tránh tuyển các chuyên viên nhóm này vì họ là những người rất khó quản lý. Nhóm có kết quả kinh doanh yếu nhất là Relationship Builders. Theo nghiên cứu của SEC, chỉ có 7% những chuyên viên bán hàng giỏi thuộc nhóm này.

Các chuyên viên thiện chiến thành công vì họ có khả năng làm việc với những khách hàng không diễn tả rõ ràng nhu cầu, hoặc những khách hàng "lo lắng" khi phải ra quyết định mua hàng. Chuyên viên thiện chiến là những người giao tiếp giỏi. Họ có thể thảo luận những vấn đề tài chính, ngân sách mua hàng với khách hàng. Họ hiểu và tôn trọng tình trạng, giá trị của khách hàng. Họ đủ tự tin để "cầm trịch" các cuộc thảo luận. Chính vì thế họ luôn là những người bán hàng xuất sắc trong cả thời kỳ kinh tế suy thoái hay tăng trưởng. Dưới đây là những kỹ năng đặc biệt của các chuyên viên thiện chiến:

- Chuyên viên thiện chiến có thể sử dụng kỹ năng, kiến thức của họ, đặc biệt là sự tương tác của họ với khách hàng để dạy cho khách hàng những điều mới trên thị trường qua các cuộc đối thoại hay tranh luận tích cực.
- Chuyên viên thiện chiến có thể "đo ni đóng giày" cho từng khách hàng của họ.
- Chuyên viên thiện chiến có thể "làm chủ cuộc bán hàng" bởi họ hoàn toàn tự tin ngay cả khi phải thách thức khách hàng nếu cần. Họ không ngần ngại thúc giục khách hàng ký kết đơn hàng, hoặc thảo luận với khách hàng về tình hình tài chính.

Chuyên viên thiện chiến biết rõ phương cách bán hàng và trình bày rất quan trọng trong việc chốt đơn hàng và giữ khách hàng với công ty. Nghiên cứu của SEC cho thấy: 53% sự trung thành của khách hàng công ty có nguồn gốc từ trải nghiệm mua hàng của họ.

Chuyên viên thiện chiến cung cấp kiến thức có giá trị kinh doanh cho khách hàng.

Chuyên viên thiện chiến sử dụng thông tin có giá trị chiến lược mà họ và phòng marketing thu thập được, giúp khách hàng tăng cường hiệu quả kinh doanh. Họ sẽ tập trung vào tiến triển, lợi ích mà khách hàng đạt được khi sử dụng hệ thống của họ. Để cung cấp kiến thức kinh doanh cho khách hàng, chuyên viên thiện chiến sử dụng bốn nguyên tắc sau:

- *Làm khách hàng nhận ra điểm mạnh đặc biệt của giải pháp.* Chuyên viên phải cung cấp kiến thức sao cho dẫn dắt khách hàng đến với suy nghĩ: *"Làm sao tôi có thể làm được điều này?"* Khi đó chuyên viên sẽ nói về những điểm mạnh đặc biệt của giải pháp.
- *Thách thức giả định của khách hàng*. Chuyên viên thiện chiến phải thay đổi suy nghĩ của khách hàng và làm cho họ nhận biết, đánh giá cao giá trị của giải pháp mới.

- *Thúc đẩy hành động*. Chuyên viên thiện chiến phân tích cho khách hàng thấy hiệu quả của việc đầu tư vào giải pháp. Với giải pháp mới, khách hàng sẽ tiết kiệm được chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Chuyên viên cần tạo ra tình huống khẩn cấp để thúc đẩy khách hàng hành động.
- *Trang bị đủ thông tin để đáp ứng khách hàng*. Chuyên viên thiện chiến cần được công ty hỗ trợ những thông tin, ý tưởng "mẫu" cho từng loại khách hàng. Điều này sẽ giúp chuyên viên linh động trong các tình huống, chứng minh được năng lực bản thân và giá trị của các kiến thức đối với khách hàng.

Quy trình cung cấp kiến thức kinh doanh cho khách hàng gồm sáu bước:

- **Bước 1:** Sau phần giới thiệu, chuyên viên cung cấp thông tin giúp cho khách hàng nhận biết những vấn đề cơ bản mà các công ty tương tự như của khách hàng đang vấp phải. Thông tin về ngành sẽ hữu ích trong bước này.
- **Bước 2:** Trình bày các vấn đề chính yếu và mở ra góc nhìn mới cho khách hàng. Giúp khách hàng suy nghĩ khác đi về những vấn đề của họ.
- **Bước 3:** Cung cấp cho khách hàng bức tranh chi tiết về những thiệt hại tài chính mà công ty đang gánh chịu do không thay đổi cách vận hành hiện nay. Cung cấp thông tin càng nhiều càng tốt.
- **Bước 4:** Giúp khách hàng cảm nhận được tính nghiêm trọng và hậu quả của vấn đề.
- **Bước 5:** Cung cấp một giải pháp tổng quát cho những vấn đề của khách hàng. Làm cho khách hàng nhận thức rõ lợi ích nếu họ nhanh chóng thay đổi.
- **Bước 6:** Cung cấp giải pháp cụ thể. Chuyên viên cần trình bày và giải thích để khách hàng hiểu và tin rằng giải pháp cụ thể – từ công ty của chuyên viên – là giải pháp tốt nhất cho các vấn đề của họ.

"Đo ni đóng giày" thông tin đến các đối tượng

Người ra quyết định mua hàng sẽ không mua các sản phẩm hay dịch vụ phức tạp khi chưa có sự đồng tình từ các bộ phận khác trong công ty của họ. Chuyên viên bán hàng không chỉ phải thuyết phục được người ra quyết định cuối cùng, mà còn phải tranh thủ sự ủng hộ của các bộ phận, các đối tượng có lợi ích liên quan. Để nhận được sự hỗ trợ này, chuyên viên bán hàng phải biết "đo ni đóng giày" thông tin và trình bày thông tin từ tổng quát đến chi tiết một cách hợp lý cho từng đối tượng.

Chuyên viên thiện chiến làm chủ cuộc bán hàng

Chuyên viên thiện chiến luôn làm chủ cuộc bán hàng của mình trong mọi giai đoạn. Để quản lý được các cuộc bán hàng B2B, họ luôn giả định rằng khách hàng của họ thiếu trải nghiệm khi tham gia. Họ cung cấp kiến thức, hay chính xác hơn là dạy khách hàng cách mua giải pháp. Các chuyên viên khác hay thụ động và bị cuốn theo nhịp độ của khách hàng, chứ không dám phát triển không khí "căng thẳng một cách tích cực" như các chuyên viên thiện chiến hay làm. Một điểm khác nữa đó là: các chuyên viên khác – với mong muốn thành công – thường vội vàng đẩy nhanh tiến độ để kết thúc cuộc bán hàng. Các chuyên viên thiện chiến không như vậy. Họ tiến hành cuộc bán hàng từ từ nhưng tự tin, đủ chậm để họ có thể cung cấp thông tin cho khách hàng theo sáu giai đoạn nêu trên, và đủ thời gian để khách hàng tin và mua giải pháp.

Tuyển dụng chuyên viên thiện chiến

Để tuyển dụng và xây dựng đội ngũ chuyên viên thiện chiến, các công ty cần quan tâm đến những vấn đề sau:

- Tìm chuyên viên thiện chiến trong số các chuyên viên bán hàng của công ty. Việc tìm kiếm ứng viên tiềm năng này không chỉ bó hẹp trong phòng bán hàng mà cần mở rộng ra đối với các phòng ban khác. Cần tìm kiếm những nhân viên có tố chất, kỹ năng của chuyên viên thiện chiến và huấn luyện để nâng cao những kỹ năng đó.
- Chuyên viên thiện chiến cần có kỹ năng tổng hợp. Bán hàng B2B ngày càng trở nên khó khăn, do đó đội ngũ chuyên viên thiện chiến phải có đủ mọi khả năng tổng hợp – như đã liệt kê bên trên – mới có thể thành công.
- Công ty cần xây dựng văn hóa hướng về và hỗ trợ cho các chuyên viên thiện chiến. Thiếu đi sự hỗ trợ của những bộ phận khác, các chuyên viên thiện chiến không thể thành công được.
- Công ty không chỉ đầu tư công sức, mà còn phải đầu tư thời gian vào việc xây dựng đội ngũ chuyên viên thiện chiến.

Tài liệu tham khảo:

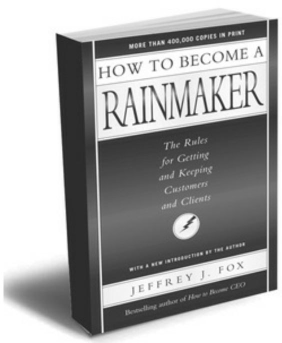
Dixon, Matthew & Adamson, Brent, *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*, Portfolio Hardcover, 2011.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation.*

ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG XUẤT SẮC

How to Become a Rainmaker: The Rules for Getting and Keeping Customers and Clients *dịch sát nghĩa là* **Làm sao trở thành người đem nhiều tiền về cho công ty: Những nguyên tắc để thu hút và giữ chân khách hàng.** *Cuốn sách nói về những người bán hàng xuất sắc – đem nhiều tiền nhất về cho công ty. Là một cẩm nang thực hành, cuốn sách nêu rõ từng chi tiết về tiêu chí, phẩm chất của người bán hàng xuất sắc và bí quyết để trở thành một người như vậy. Sách cũng mô tả người bán hàng xuất sắc tiến hành và tối đa hóa kết quả như thế nào.*

Tác giả Jeffrey J. Fox là người sáng lập Fox & Co, công ty chuyên tư vấn về marketing có khách hàng ở hơn 60 ngành kinh doanh khác nhau. Ông là tác giả cuốn sách **How to Become CEO** *và một số sách bán chạy khác.*



Người Tạo Mưa - Người bán hàng xuất sắc

Để thành công trong bán hàng, chúng ta không thể chỉ đạt mức tốt, mà còn phải vượt xa mức trung bình và trở thành một *Rainmaker*, theo nghĩa đen là "Người Tạo Mưa", theo nghĩa bóng trong trường hợp này là "Người bán hàng xuất sắc". Tiền của khách hàng chính là Mưa. Những người mang tiền về cho doanh nghiệp của mình được ví như Người Tạo Mưa – một thuật ngữ được sử dụng qua nhiều năm trong các ngành pháp lý, kế toán, tư vấn, ngân hàng, đầu tư, quảng cáo… Người Tạo Mưa, có thể là chủ doanh nghiệp, giám đốc điều hành hay nhiều vị trí khác... nhưng điển hình nhất vẫn là các nhân viên bán hàng. Vì vậy, Rainmaker chính là "Người bán hàng xuất sắc".

Những người bán hàng xuất sắc đã có công biến việc bán hàng trở thành một nghệ thuật và đưa nghệ thuật đó lên đến đỉnh cao. Không chỉ đem về doanh số nhiều nhất, họ còn là những người có thu nhập cao nhất và được tôn trọng nhất trong doanh nghiệp. Khác với suy nghĩ thông thường cho rằng những những người bán hàng xuất sắc là do "trời định" – hay năng khiếu bẩm sinh – sự thật là bất kỳ ai nếu cố gắng đúng mức cũng có thể trở thành người bán hàng xuất sắc trong ngành kinh doanh của mình.

Tiêu chí, phẩm chất của người bán hàng xuất sắc

- Luôn trân trọng, quý mến khách hàng;
- Đối đãi khách hàng như đối với người bạn thân nhất của mình;
- Lắng nghe và thấu hiểu nhu cầu của khách hàng;
- Đáp ứng nhu cầu của khách hàng;
- Giúp khách hàng biết giá cả của sản phẩm và giá trị, lợi ích được quy thành tiền mà họ nhận được từ sản phẩm;
- Cung cấp sản phẩm đúng lúc khách hàng mong muốn;
- Luôn cố gắng mang lại cho khách hàng nhiều hơn mức họ mong đợi;
- Cám ơn khách hàng một cách chân thành;
- Đề nghị được tiếp tục phục vụ cho khách hàng.

Để trở thành người bán hàng xuất sắc, chúng ta phải:

- Luôn trả lời được câu hỏi: *"Tại sao khách hàng này cần sản phẩm/dịch vụ của công ty tôi?"* Câu trả lời phải thể hiện rõ sản phẩm có thể giải quyết những vấn đề của khách hàng như thế nào? Giá trị lợi ích kinh tế mà sản phẩm đem lại cho khách hàng là gì?
- Tuân thủ luật đầu tiên về marketing: *"Đối xử với khách hàng như đối xử với chính*

bản thân mình" và luôn tự đóng vai khách hàng để chắc chắn rằng họ không mua đắt, không bị phục vụ kém, không bị thất hứa… Hãy đem tới cho khách hàng giải pháp hơn cả sự mong đợi của họ.

- Luôn tâm niệm rằng khách hàng không quan tâm đến những vấn đề của người bán hàng xuất sắc hay công ty của người bán hàng xuất sắc. Điều duy nhất họ quan tâm là bản thân họ và những vấn đề của họ. Người bán hàng cần lắng nghe khách hàng và xác định cách giải quyết vấn đề của khách hàng.
- Luôn lên kế hoạch, chuẩn bị kỹ mọi thứ trước khi trình bày bán hàng. Người bán hàng cần phải chuẩn bị trước: mục tiêu cụ thể của việc bán hàng, các câu hỏi để tìm hiểu và khám phá nhu cầu của khách hàng, những công cụ hỗ trợ bán hàng, sự khác biệt, ưu điểm và lợi ích nổi bật mà sản phẩm đem lại cho khách hàng, các con số sử dụng phương pháp quy đổi lợi ích, giá trị thành tiền, bảng phân tích lợi nhuận trên vốn đầu tư, kế hoạch giải đáp những lý do từ chối, cách giúp khách hàng bớt lo ngại, chiến lược kết thúc bán hàng và dự kiến những bất ngờ. Tuy vậy, người bán hàng xuất sắc phải linh động ứng xử theo tình huống chứ không quá phụ thuộc vào kế hoạch đã chuẩn bị.
- Tập trung vào những con cá lớn – các khách hàng lớn, doanh số cao.
- Trình bày cho khách hàng biết lợi ích – giá trị đo bằng tiền của sản phẩm hoặc dịch vụ. Người bán hàng xuất sắc sẽ tính cho khách hàng lợi ích bằng tiền nếu họ mua sản phẩm, và cũng tính cho khách hàng những thiệt hại nếu không mua.

Người bán hàng xuất sắc thực hiện việc bán hàng như thế nào?

Không được viện dẫn bất kỳ lý do gì cho việc bán hàng không thành công, *"ngay cả động đất cũng không được tính là lý do"*. Điều duy nhất quan trọng đối với người bán hàng xuất sắc là có bán được hàng hay không.

Khi đặt hẹn trên điện thoại, người bán hàng xuất sắc không bao giờ hỏi khách hàng những câu có thể đưa đến câu trả lời "không". Thay vì hỏi: *"Chúng ta có thể gặp nhau không?"*, người bán hàng xuất sắc sẽ liên tục đưa ra những đề nghị về thời gian hẹn cho đến khi khách hàng đồng ý.

Khi gặp khách hàng tại nhà hàng hay quán café, người bán hàng xuất sắc luôn chọn cho mình chỗ ngồi "bận rộn" hơn và để khách hàng ngồi vào nơi ít bị xao nhãng để có thể tập trung vào phần trình bày.

Khi ăn tiệc với khách hàng, người bán hàng xuất sắc không nên quá chú tâm thưởng thức món ăn mà nên quan tâm đến khách hàng.

Để khách hàng cùng tham gia vào chuỗi thỏa thuận và cam kết một cách tích cực – điều kiện quan trọng để hoàn thành việc bán hàng – người bán hàng xuất sắc cần đề nghị khách hàng xem xét bản phân tích tình hình và những gì người bán hàng xuất sắc cung cấp, sau đó sẽ hỏi khách hàng liệu phân tích đó có hợp lý không. Khi khách hàng xác nhận hợp lý thì bạn đã loại bỏ thành công sự chần chừ của những khách hàng "lảng tránh" việc ra quyết định.

Người bán hàng xuất sắc biến ý kiến phản đối của khách hàng thành mục tiêu bán hàng. Khách hàng luôn có những vấn đề quan tâm cần được giải quyết và họ thể hiện những vấn đề này thành ý kiến phản đối. Người bán hàng xuất sắc không sợ hay né tránh những ý kiến phản đối này. Trái lại, họ khuyến khích chúng vì đơn giản là họ sẽ không bán được hàng cho đến khi mọi quan tâm dù rất nhỏ của khách hàng được giải quyết.

Người bán hàng xuất sắc luôn tìm kiếm những cơ hội bán hàng mới. Khách hàng hiện tại là những người có thể giúp cho họ nhiều nhất. Khách hàng đã dùng sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty và dành tình cảm nhất định cho người bán hàng xuất sắc nhất. Việc họ giới thiệu các khách hàng tiềm năng là rất quan trọng đối với sự thành công của người bán.

Người bán hàng xuất sắc luôn đối xử với mọi người như đối xử với khách hàng, vì bất cứ người nào cũng có thể sẽ trở thành khách hàng, cũng có thể giúp đỡ hay gây tổn hại đến công việc kinh doanh của bạn. Người bán hàng xuất sắc luôn gọi lại mọi cuộc gọi nhỡ và luôn sẵn sàng tiếp chuyện chứ không bao giờ “bận họp” khi khách hàng gọi đến.

Người bán hàng xuất sắc nhạy bén trong việc nắm bắt tín hiệu mua hàng từ khách hàng, ví dụ như mỉm cười, quan tâm đến điều khoản hợp đồng, đồng ý hẹn gặp...

Người bán hàng xuất sắc luôn biết bán điểm khác biệt từ sản phẩm của mình: *Khách hàng đã mua hàng hay đang được chào hàng từ công ty khác? Làm sao để họ thay đổi ý kiến và quan tâm đến sản phẩm của mình?* Sự khác biệt của sản phẩm sẽ giúp người bán hàng xuất sắc giải quyết được điều này.

Người bán hàng xuất sắc luôn trả lời mọi cuộc điện thoại từ người gọi. Điều này chứng tỏ chúng ta quan tâm và tôn trọng người gọi. Người bán hàng xuất sắc cũng thường xuyên liên lạc với khách hàng bằng cách nhắn tin.

Người bán hàng xuất sắc lên kế hoạch một cách thực tế và tận dụng nguồn thời gian của mình một cách hiệu quả. Kế hoạch cần được xác định với thời gian đang có – *Sẽ thực hiện được bao nhiêu cuộc trình bày bán hàng?* – và ưu tiên cho những khách hàng lớn có tiềm năng nhất.

Để tối đa hóa kết quả bán hàng, người bán hàng xuất sắc

Không quá tin vào hiệu quả của việc tối ưu hóa thời gian và quản lý khu vực bán hàng. Thay vì tiếp xúc với tất cả khách hàng tiềm năng có thể trong khu vực, người bán hàng xuất sắc tập trung vào những khách hàng có nhiều tiềm năng, có doanh số lớn hơn.

Luôn kiểm tra mọi chi tiết để đảm bảo khi giới thiệu sản phẩm ra công chúng sẽ không có những lỗi bất ngờ.

Đôi khi hãy tỏ ra “ngờ nghệch”. Khách hàng muốn bạn đặt câu hỏi để họ có thể trả lời và cho bạn biết về nhu cầu của họ. Than phiền lớn nhất của khách hàng đó là nhân viên bán hàng hỏi quá ít. Bạn hãy hỏi nhiều hơn. Việc này sẽ làm bạn có vẻ “ngờ nghệch”, nhưng cũng đem đến thành công cho bạn.

Phân tích cho khách hàng thấy lợi ích thu về trên vốn đầu tư từ việc sử dụng sản phẩm/dịch vụ của bạn. Đây luôn là một công cụ bán hàng hiệu quả.

Người bán hàng xuất sắc luôn kết bạn chứ không tạo ra kẻ thù. Mọi người đều có mối quan hệ liên quan đến nhau. Bất kỳ ai đều có thể có mối liên hệ đến khách hàng tiềm năng của bạn.

Tập trung cao độ trong những cuộc gặp gỡ với khách hàng. Đối với người bán hàng xuất sắc, khách hàng là vua và cuộc gặp bán hàng là buổi thiết triều. Công việc của bạn là phải lắng nghe một cách chủ động và tinh tế để nắm bắt được những điều khách hàng nói ra và cả những điều khách hàng không nói ra, gồm tất cả những mong muốn và cả những điều họ không thích. Từ đó, bạn sẽ hiểu được vấn đề thực chất và nhận diện đúng nhu cầu thật sự của khách hàng.

Hãy chân thành với khách hàng. Đừng lãng phí thời gian bán hàng quý giá để nói những câu chuyện “phụ” mà bạn không quan tâm. Cũng không cần mất nhiều thời gian để “phá băng” hay tạo sự thân mật. Khách hàng biết rõ bạn và mục đích cuộc gặp của bạn. Chỉ nên tỏ ra thân thiện vào cuối buổi bán hàng, nếu có thời gian.

Hạn chế đến mức tối đa việc gặp khách hàng lạ mà không hẹn trước. Trừ một vài trường hợp đặc biệt – như đã đặt được hẹn và và bị hủy, hẹn gặp nhiều lần không được – bạn không nên đến gặp họ một cách đường đột. Không khách hàng nào thích điều này và thông thường điều đó không hiệu quả.

Trình bày bán hàng là việc quan trọng, nhưng khâu kết thúc còn quan trọng hơn gấp bội.

Người bán hàng phải nắm vững kỹ năng trình bày sản phẩm và giúp khách hàng ra quyết định mua hàng.

Biết cách đáp ứng nhiều hơn mong đợi của khách hàng.

Biết sử dụng câu hỏi thông mình: *"Chúng tôi rất sẵn lòng trình bày về các tính năng của sản phẩm. Nếu buổi trình bày thành công, liệu còn điều gì khác ngăn cản quý khách mua hàng từ chúng tôi?", "Liệu có còn điều gì khác ngăn ông mua hàng từ chúng tôi?"*

Lựa chọn trang phục thích hợp khi gặp khách hàng.

Khi thích hợp, hãy hỏi khách hàng: *"Tại sao anh/chị không thử?"*

Tài liệu tham khảo:

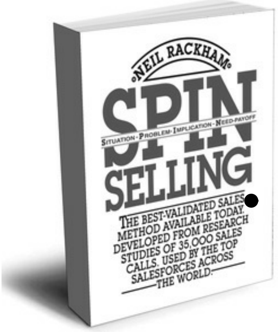
Fox , Jeffrey J. , *How to Become a Rainmaker: The Rules for Getting and Keeping Customers and Clients*, Hyperion, 2000.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *How to Become a Rainmaker: The Rules for Getting and Keeping Customers and Clients*.

TĂNG TỐC BÁN HÀNG BẰNG SPIN

Cuốn sách **Spin Selling** *là thành quả từ một cuộc nghiên cứu sâu rộng về hiệu quả bán hàng được thực hiện trong suốt 12 năm của công ty Huthwaite. Cuốn sách chỉ ra những điểm khác nhau trong quy trình của một cuộc bán hàng quy mô nhỏ và bán hàng quy mô lớn. Cuốn sách cung cấp cho bạn đọc nghệ thuật bán hàng SPIN – chiếc chìa khóa quý báu giúp các chuyên viên bán hàng mở ra những cánh cửa đến các cuộc bán hàng quy mô lớn.*

Tác giả Neil Rackham là diễn giả, tác giả về nghệ thuật bán hàng và marketing. Ông là nhà sáng lập, chủ tịch kiêm CEO của công ty nghiên cứu và tư vấn quốc tế Huthwaite, đồng thời là giáo sư thỉnh giảng, nhà tư vấn cho các tập đoàn hàng đầu như IBM, Xerox, AT&T… Ba trong số các cuốn sách của ông đã nằm trong danh sách best-sellers và được dịch ra hơn 50 ngôn ngữ.



Bán hàng quy mô nhỏ, bán hàng một lần

Bán hàng theo kiểu truyền thống hay bán hàng theo quy mô nhỏ, bán hàng một lần được chia thành các các giai đoạn như sau:

- **Mở đầu:** tự giới thiệu bản thân, tạo mối liên kết, hiểu biết giữa chuyên viên bán hàng và khách hàng. Theo các chuyên gia thì trong bán hàng quy mô nhỏ, phần dẫn nhập đóng vai trò quan trọng. Nhưng đối với bán hàng quy mô lớn, phần dẫn nhập không quá quan trọng.
- **Tìm hiểu nhu cầu:** tìm hiểu nhu cầu của khách hàng thông qua các câu hỏi đóng và mở.
- **Cung cấp:** dùng lợi ích, tính năng của sản phẩm để chứng minh rằng sản phẩm của họ là giải pháp cho vấn đề của khách hàng.
- **Xử lý từ chối:** giải thích, xử lý các từ chối của khách hàng. Xử lý từ chối là kỹ năng quyết định thành công của các chuyên gia bán hàng quy mô nhỏ.
- **Chốt hợp đồng:** chốt hợp đồng là giai đoạn cuối và cực kỳ quan trọng đối với các cuộc bán hàng quy mô nhỏ, bán hàng một lần. Các kỹ thuật này giúp đẩy nhanh tăng khả năng chốt hợp đồng, đẩy nhanh tiến độ trong bán hàng quy mô nhỏ. Tuy vậy, những kỹ thuật này không có nhiều tác dụng trong bán hàng quy mô lớn.

Câu hỏi đóng và mở

Câu hỏi đóng là loại câu hỏi có thể được trả lời bằng một từ duy nhất: "Có" hoặc "Không". Ví dụ: *"Ông là người ra quyết định mua hàng?", "Công ty của ông đã thành lập hơn 5 năm?"…* Câu hỏi đóng được các chuyên gia bán hàng dùng để "định hướng" khách hàng.

Câu hỏi mở đòi hỏi câu trả lời dài, nhiều thông tin từ khách hàng. Ví dụ: *"Ông có thể cho tôi biết về công ty của ông?", "Điều gì quan trọng đối với các ông?"* … Câu hỏi mở được dùng để khuyến khích khách hàng tham gia "nói chuyện" và cung cấp nhiều thông tin hữu ích cho chuyên gia bán hàng.

Các chuyên viên bán hàng được khuyến khích sử dụng câu hỏi mở. Tuy vậy, nghiên cứu của tác giả cho thấy các chuyên viên bán hàng giỏi dùng câu hỏi mở hay đóng tùy vào từng tình huống, từng khách hàng và thói quen của họ. Nghiên cứu chi tiết không cho thấy ưu điểm của câu hỏi mở so với câu hỏi đóng trong việc bán hàng thành công.

Bán hàng quy mô lớn

Bán hàng quy mô lớn khác với bán hàng quy mô nhỏ, bán hàng một lần không chỉ ở giá trị hợp đồng lớn mà còn ở những đặc trưng khác như: chu trình bán hàng dài, giao dịch xảy nhiều lần và có thể kéo dài hàng tháng, cam kết của khách hàng cao hơn, mối quan hệ giữa khách hàng và người bán hàng tiếp tục diễn ra sau bán hàng, khách hàng thận trọng hơn và nhiều

người có thể tham gia mua hàng.

Một cuộc bán hàng quy mô lớn được chia làm các giai đoạn chính như sau:

- **Dẫn nhập:** bao gồm giới thiệu, mở đầu câu chuyện, tạo mối liên kết với khách hàng. Giai đoạn này tạo nên ấn tượng, suy nghĩ ban đầu của khách hàng đối với chuyên viên bán hàng nhưng không thật sự ảnh hưởng nhiều đến kết quả của cuộc bán hàng quy mô lớn.
- **Tìm hiểu:** hãy tìm hiểu chứ không chỉ hỏi và thu thập thông tin. Kỹ năng đặt và sử dụng đúng câu hỏi là cực kỳ quan trọng, đóng vai trò quyết định trong bán hàng quy mô lớn. Các nghiên cứu chi tiết cho thấy: chuyên gia bán hàng có thể tăng hiệu quả của các cuộc bán hàng quy mô lớn lên hơn 20% nếu nâng cao kỹ năng tìm hiểu nhu cầu.
- **Chứng minh năng lực:** Chuyên viên bán hàng chứng minh với khách hàng rằng họ có giải pháp đáng giá để giải quyết vấn đề và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Việc chứng minh này có thể được thực hiện thông qua bài trình bày sản phẩm hoặc cho khách hàng thị phạm hoạt động, công dụng của sản phẩm hoặc cung cấp những chứng thực từ khách hàng khác đã dùng sản phẩm.
- **Đạt được cam kết từ khách hàng:** Cam kết của khách hàng trong các cuộc bán hàng quy mô lớn không chỉ là đơn đặt hàng mà có thể là những cam kết về việc chứng kiến quá trình sử dụng, kiểm tra sản phẩm hay đồng ý cho chuyên viên bán hàng tiếp xúc với cấp cao hơn. Với mỗi lần đạt được cam kết từ khách hàng, xem như chuyên gia đã đạt thêm một "bước tiến" (advance). Một cuộc bán hàng lớn có thể gồm nhiều bước tiến. Chuyên gia bán hàng cần đạt được một chuỗi các bước tiến để đi đến quyết định mua hàng cuối cùng của khách hàng.

Các câu hỏi theo mô hình SPIN

Việc đặt nhiều câu hỏi hiệu quả trong giai đoạn **tìm hiểu** là yếu tố quan trọng quyết định thành công của các cuộc bán hàng quy mô lớn. Công ty Huthwaite của tác giả đã tiến hành một nghiên cứu trong suốt 12 năm, trải qua 35.000 cuộc bán hàng và tìm ra một hệ thống câu hỏi hiệu quả – còn gọi là hệ thống câu hỏi SPIN – như sau: các câu hỏi Tình hình (**S**ituation Questions), các câu hỏi Vấn đề (**P**roblem Questions), các câu hỏi Gợi ý (**I**mplication Questions), các câu hỏi Giải đáp Nhu cầu (**N**eed-payoff Questions).

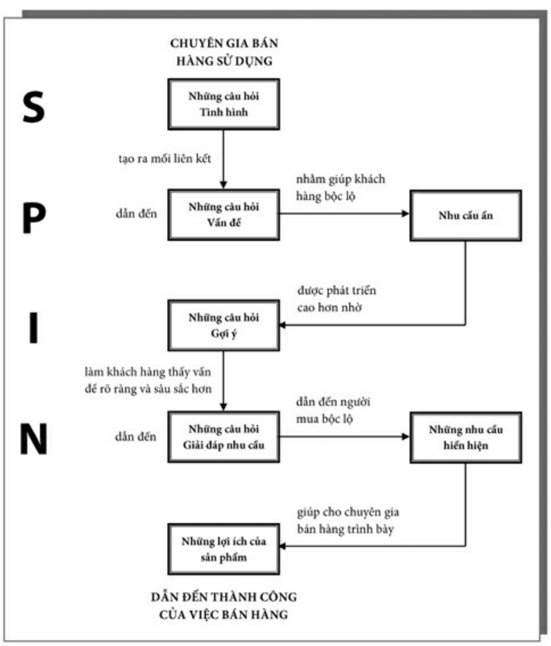
- ***Các câu hỏi Tình hình – Situation Questions:*** Những câu hỏi dạng này nhằm thu thập dữ liệu, sự kiện cũng như tình hình "xưa và nay" của công ty. Ví dụ: *"Anh có thể chia sẻ với tôi về kế hoạch phát triển kinh doanh của công ty không?"* Tuy những câu hỏi tình hình có vai trò quan trọng trong việc tìm kiếm thông tin và dễ sử dụng, nhưng nhiều chuyên gia bán hàng thành công không lạm dụng chúng vì có thể khiến khách hàng nhàm chán hay khó chịu.
- ***Các câu hỏi Vấn đề – Problem Questions:*** Những câu hỏi loại này nhằm khám phá những vấn đề, khó khăn hiện tại của khách hàng. Ví dụ: *"Rất khó khăn để vận hành hệ thống này phải không?", "Anh có lo lắng về chất lượng của hệ thống máy hiện tại không?"* Chuyên gia bán hàng sẽ dùng những câu hỏi này để xoáy sâu vào những vấn đề khó khăn của khách hàng, cũng là những khó khăn mà sản phẩm họ sắp chào bán có thể giải quyết được. Còn các chuyên gia bán hàng thiếu kinh nghiệm thường không hỏi đủ các câu hỏi Vấn đề.
- ***Các câu hỏi Gợi ý – Implication Questions:*** Đây là loại câu hỏi phức tạp và tinh vi. Những câu hỏi này đưa vấn đề của khách hàng lên một mức cao hơn và nói về hậu quả tiềm tàng nếu những vấn đề, khó khăn hiện tại không được giải quyết. Ví dụ: "Theo ông nghĩ, vấn đề này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận của công ty ông trong tương lai?", "Tỷ lệ từ chối cao như hiện tại sẽ ảnh hưởng ra sao đến sự thỏa mãn của khách hàng công ty ông?" Những câu hỏi Gợi ý đóng vai trò quan trọng trong các cuộc bán hàng quy mô lớn. Và đây cũng là loại câu hỏi mà những chuyên gia bán hàng kinh nghiệm đôi khi cũng bỏ sót.

- ***Các câu hỏi Giải đáp Nhu cầu – Need-payoff Questions:*** Những câu hỏi dạng này nhằm giúp cho khách hàng tự trả lời về những lợi ích của sản phẩm từ người bán hàng. Ví dụ: *"Anh hãy nghĩ về những tiện ích đối với công ty anh nếu tốc độ của hệ thống này được tăng thêm 10%?", "Anh có hài lòng không nếu như chúng tôi có thể cải tiến rõ rệt chất lượng hoạt động của bộ phận này?"* Khi khách hàng trả lời những câu hỏi trên, họ đã tự chấp nhận lợi ích của sản phẩm mà chuyên viên bán hàng đang chào bán. Các câu hỏi Giải đáp Nhu cầu có sự tương quan chặt chẽ với thành công của việc bán hàng. Các chuyên viên bán hàng có thành tích xuất sắc thường sử dụng các câu hỏi Giải đáp Nhu cầu nhiều gấp mười lần các chuyên viên trung bình.

Mô hình SPIN "chuẩn"

Dưới đây là một mô hình SPIN "chuẩn" được thực hiện bởi những chuyên gia bán hàng quy mô lớn thành công, được sắp xếp theo trình tự như sau:

- Đặt ra những câu hỏi Tình hình (Situation Questions) để thu thập thông tin và tạo mối liên kết giữa khách hàng với người bán.
- Chuyển sang các câu hỏi Vấn đề (Problem Questions) để khám phá các Nhu cầu Ẩn (Implied Needs) của khách hàng.
- Chưa vội đưa ra giải pháp mà tiếp tục hỏi các câu hỏi Gợi ý (Implication Questions) để làm cho nhu cầu ẩn của khách hàng trở nên rõ ràng và khẩn cấp hơn.
- Tiếp tục đặt những câu hỏi Giải đáp Nhu cầu (Need-payoff Questions) nhằm làm lộ ra các Nhu cầu Hiển hiện (Explicit Needs) của khách hàng, và khiến họ chấp nhận những lợi ích của sản phẩm.
- Trình bày về lợi ích của sản phẩm – giải pháp tốt cho vấn đề của khách hàng. Đây là yếu tố quan trọng liên quan đến cam kết của khách hàng.



Mô hình SPIN

Trên đây là mô hình SPIN chuẩn được áp dụng theo đúng trình tự trong hầu hết các trường hợp bán hàng. Tuy nhiên, trong một số tình huống, chuyên viên bán hàng phải linh động áp dụng từng phần. Ví dụ, nếu khách hàng đi thẳng vào Nhu cầu thì chuyên gia bán hàng phải tạm bỏ qua những phần trên và sử dụng các câu hỏi Giải đáp Nhu Cầu để khách hàng tự thấy hết nhu cầu của mình, sau đó tự chấp nhận những lợi ích của sản phẩm.

Để nắm vững mô hình SPIN, các chuyên gia bán hàng cần phải tập luyện thuần thục. Bốn nguyên tắc vàng để tập luyện và nắm vững những kỹ năng này bao gồm: (1) mỗi lần chỉ thực hành duy nhất một hành vi; (2) thực tập một hành vi mới ít nhất ba lần; (3) số lượng trước rồi

mới đến chất lượng, thực tập càng nhiều càng tốt; (4) chỉ sử dụng thử trong những trường hợp an toàn.

Sự khác biệt giữa bán hàng quy mô nhỏ và bán hàng quy mô lớn theo mô hình SPIN

Các kỹ thuật chốt hợp đồng trong bán hàng quy mô nhỏ “thúc ép” khách hàng ra quyết định. Chúng tăng khả năng chốt hợp đồng trong bán hàng quy mô nhỏ, giúp đẩy nhanh tiến độ bán hàng nhưng lại không hiệu quả trong bán hàng quy mô lớn.

Bước cuối trong bán hàng quy mô nhỏ – chốt hợp đồng – chỉ cho ra hai kết quả: bán hàng thành công hoặc thất bại. Trong khi đó, bước cuối trong quy trình bán hàng theo mô hình SPIN – đạt được cam kết từ khách hàng – cho ra đến bốn kết quả: chốt đơn hàng thành công, đạt bước tiến mới, tiếp tục cuộc bán hàng hoặc khách hàng từ chối hẳn.

Bán hàng quy mô nhỏ sử dụng chiến lược xử lý từ chối (objection handling strategy). Các chuyên gia bán hàng quy mô nhỏ phải đưa ra giải pháp ngay khi mới phát hiện ra nhu cầu ẩn của khách, việc này dẫn đến những ý kiến từ chối mà chuyên gia bán hàng phải xử lý. Trong khi đó, các chuyên gia bán hàng quy mô lớn sử dụng chiến lược ngăn ngừa từ chối (objection preventing strategy). Với mô hình SPIN chuẩn, họ chỉ trình bày lợi ích sản phẩm khi đã làm xuất hiện nhu cầu hiển hiện, và do đó hạn chế tối đa những ý kiến từ chối của khách hàng.

Tài liệu tham khảo:

Rackham, Neil, *SPIN Selling*, McGraw-Hill; 1988.

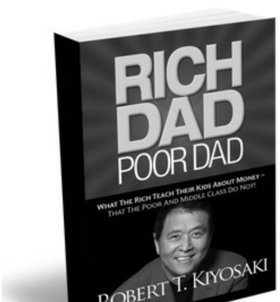
www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *SPIN Selling.*

CHƯƠNG 5. ĐẦU TƯ LÀM GIÀU

DẠY CON LÀM GIÀU

Cuốn sách **Rich Dad Poor Dad** *dịch sát nghĩa là* **Cha giàu cha nghèo**, *chia sẻ tư tưởng và những bài học làm giàu của người giàu. Tác giả cổ vũ cho việc làm giàu và cho rằng nhiều người trong xã hội – người làm thuê – đã bỏ qua cơ hội làm giàu cho chính bản thân mình. Cuốn sách liên tục nằm trong danh sách best-sellers và tạo thành một trào lưu. Tuy vậy, cũng có rất nhiều người phản đối quan điểm của tác giả về những người chọn cách sống không làm giàu – những người mà tác giả cho rằng bị rơi vào vòng luẩn quẩn của tiền bạc.*

Robert Toru Kiyosaki là nhà đầu tư và doanh nhân người Mỹ. Ông là tác giả chuyên viết sách về phát triển con người, diễn giả tạo động lực và cũng là nhà bình luận tài chính. **Rich dad (Cha giàu)** *đã trở thành một thương hiệu nổi tiếng khắp thế giới.*



Cha giàu, cha nghèo

Tác giả có hai người cha, một người cha ruột và một người cha nuôi. Người cha nuôi này là cha ruột của Mike, người bạn thân của tác giả. Hai người đều thành công trong lĩnh vực của mình. Họ cùng có tính cách mạnh mẽ và ảnh hưởng đến người khác. Nhưng cả hai khác nhau hoàn toàn về những gì liên quan đến tiền. Trong khi người cha ruột cho rằng *"đam mê tiền bạc là nguồn gốc của tội lỗi"* và không quan tâm đến tiền thì người cha nuôi lại nghĩ rằng *"thiếu hụt tiền bạc mới là nguồn gốc của những điều xấu"* và cho rằng tiền chính là quyền lực. Nguồn thu nhập chính yếu của người cha ruột đến từ công việc. Sau khi trả thuế và chi trả các hóa đơn đúng hạn, ông tiết kiệm để tích lũy. Còn người cha nuôi kiếm được rất nhiều tiền từ các khoản đầu tư và luôn chi trả các hóa đơn sau cùng. Câu nói cửa miệng của người cha ruột là: *"Tôi không có khả năng mua món đồ này"*, trong khi đó người cha nuôi sẽ tự hỏi mình: *"Làm sao tôi có thể mua được món đồ này?"*

Người cha ruột – vốn học giỏi và có bằng tiến sĩ – luôn khuyên nhủ tác giả cố gắng học hành, lấy bằng về luật, kế toán hay thạc sĩ quản trị kinh doanh để có thể kiếm được công việc tốt, lương cao. Người cha nuôi – vốn chưa học xong lớp Tám – khuyến khích tác giả học để thông minh hơn về tài chính, biết cách vận hành của tiền bạc để bắt tiền bạc làm việc cho mình và trở nên giàu có. Tác giả gọi người cha ruột là cha nghèo, còn người cha nuôi là cha giàu. Năm chín tuổi, tác giả đã quyết định học về tiền bạc và những bài học làm giàu từ người cha giàu.

Bài học thứ nhất: Người giàu không làm việc để kiếm tiền, họ bắt tiền làm việc cho họ

Người cha giàu dạy tác giả những bài học làm giàu bằng cách thuê ông làm việc vào các chiều thứ bảy với giá 10 xu/giờ – mức giá khá thấp vào năm 1956. Sau một thời gian làm việc cực nhọc, tác giả đã gặp cha giàu để đòi tăng lương. Sự ấm ức của tác giả vì cho rằng bị trả mức lương thấp được người cha giàu ví như "cú xô đẩy" của cuộc đời. Theo cha giàu thì cuộc đời luôn xô đẩy chúng ta. Một số người sẽ bỏ cuộc; một số sẽ chiến đấu chống lại sự xô đẩy đó bằng cách "gây chiến" với ông chủ, với công việc hay thậm chí với vợ hoặc chồng mình; chỉ một số rút ra được những bài học từ cuộc đời và tiếp tục tiến về phía trước.

Tiếp đó, cha giàu dạy cho tác giả bài học về người nghèo và tiền. Người nghèo suốt đời làm việc vì tiền bạc mà không biết rõ mục đích gì, và khi kiếm ra nhiều tiền thì họ lại mắc nợ nhiều hơn. Người nghèo bị kiểm soát bởi hai thứ cảm xúc: sợ hãi và khát khao. Sự sợ hãi vì không có tiền buộc họ phải làm việc, và khi nhận được lương thì họ lại mong muốn những thứ mà họ có thể mua được. Khi đó cuộc đời của họ bị "bẫy" vào một vòng luẩn quẩn: thức dậy, đi làm, trả

hóa đơn rồi lại thức đậy, đi làm và trả hóa đơn. Cứ thế, vòng luẩn quẩn đó buộc chặt thời gian vào tâm trí của người nghèo.

Ngược lại, người giàu không làm việc để kiếm tiền mà bắt tiền làm việc cho mình. Với mong muốn học những bài học của người giàu, tác giả đã đồng ý làm việc không nhận lương từ cha giàu. Sau vài tuần, được cha giàu đề nghị mức lương cao không tưởng, tác giả vẫn giữ nguyên ý định làm việc để học cách làm giàu, chứ không phải làm việc để kiếm tiền như cha nghèo và nhiều người khác đang làm.

Bài học quý giá mà tác giả học được từ cha giàu chính là: *hãy luôn suy nghĩ, quan sát để tìm ra cơ hội làm ra tiền vốn luôn hiện hữu xung quanh chúng ta.* Tuy vậy, nhiều người nghèo không nhìn thấy những cơ hội này vì họ đang bận rộn kiếm tiền cùng với sự đảm bảo trong công việc. Nhờ áp dụng bài học này, tác giả đã nhận diện được một cơ hội kinh doanh tốt. Tác giả xin lại ruột của những cuốn truyện tranh nằm trong kế hoạch hủy bỏ của đại lý với cam kết không bán lại số truyện này. Sau đó, tác giả đưa số truyện tranh này vào căn phòng trống của mẹ Mike và tạo ra một thư viện cho các bạn nhỏ thuê đọc tại chỗ. Chỉ với 10 xu, thay vì chỉ mua được một cuốn truyện, khách hàng của tác giả có thể đọc được năm, sáu cuốn. Điều quan trọng là tác giả không phải làm việc mà thuê chị của Mike quản lý thư viện này. Từ đó, tác giả và Mike, kiếm được 9,5 đô-la Mỹ một tuần.

Bằng việc kinh doanh nho nhỏ này, tác giả đã trải nghiệm việc làm chủ tình trạng tài chính của mình mà không phụ thuộc vào bất kỳ ông chủ nào. Tác giả đã học được bài học làm giàu đầu tiên: *không phải làm việc để kiếm tiền mà bắt tiền làm việc cho mình*.

Bài học thứ hai: Tại sao người giàu phải học về tài chính

Để làm giàu, chúng ta phải học về tài chính để có kiến thức và biết cách chăm sóc, phát triển cây tiền bạc của mình. Nhiều bài học thực tiễn cho thấy rằng: chúng ta kiếm được bao nhiêu tiền không quan trọng bằng giữ được bao nhiêu tiền và làm cho chúng sinh sôi nảy nở.

Quy tắc tài chính học thứ nhất của người giàu đó là: *chỉ mua tài sản chứ không mua tiêu sản*. Tài sản được cha giàu định nghĩa là những thứ tạo ra tiền cho mình. Tiêu sản là những thứ lấy tiền của mình. Hãy xem ví dụ minh họa sau: một cái nhà được mua để kinh doanh cho thuê thì nó là tài sản, nhưng cũng cái nhà đó nếu mua chỉ để ở thì nó là tiêu sản, vì người mua phải trả tiền lần đầu và trả góp nhiều lần sau.

Đối với người mới đi làm, mọi thu nhập – tiền lương của họ – được dùng trang trải các chi phí cuộc sống như: thuế, tiền thuê nhà, thức ăn, quần áo, giải trí, đi lại... Họ hầu như chưa có tài sản lẫn tiêu sản.

Đối với người trung lưu, thu nhập – chính yếu vẫn là lương – cao hơn chi phí (bao gồm thuế, tiền thuê nhà, thức ăn, quần áo, giải trí, đi lại, nợ ngân hàng, nợ thẻ tín dụng...) Từ phần dư ra, họ mua các tiêu sản như nhà, xe và những thứ khác mà họ nghĩ là tài sản. Những chi phí cuộc sống cộng với nợ do tiêu sản sinh ra tạo thành một gánh nặng thật sự đặt trên vai những người trung lưu. Khi lương tăng lên, chi phí và gánh nặng tiêu sản của họ cũng tăng theo. Họ rơi vào vòng luẩn quẩn: đi làm, nhận lương và trả nợ.

Suốt cuộc đời đi làm của mình, người trung lưu không chỉ nuôi bản thân và gia đình, mà còn phải "oằn lưng" thực hiện nghĩa vụ đóng thuế cho nhà nước, nuôi ngân hàng qua các khoản lãi và làm giàu cho các ông chủ, cổ đông của công ty.

Người giàu hầu như không có thu nhập từ lương. Thay vào đó họ có nguồn thu nhập từ các tài sản mà họ đã đầu tư: lợi nhuận từ kinh doanh, tiền cho thuê, cổ tức, trái tức, tiền lãi từ việc bán lại tài sản... Tổng các khoản thu nhập này cao hơn nhiều so với chi phí của họ. Với số tiền chênh lệch, họ lại đầu tư vào tài sản. Những tài sản họ mới đầu tư lại tiếp tục tạo ra tiền cho họ và cứ thế, tài sản của họ sinh sôi nảy nở. Người giàu chỉ mua tiêu sản, những đồ vật "xa xỉ" sau

khi dòng tiền của họ đã phát triển, khi họ đã cảm thấy đủ giàu và có quyền hưởng thụ. Tuy vậy, số tiền mà họ bỏ ra để mua tiêu sản – những phần thưởng cho thành quả – chỉ chiếm một phần rất nhỏ so với số tiền họ đầu tư vào tài sản.

Bài học thứ ba: Người giàu quan tâm đến việc kinh doanh của chính mình

Nhiều người nhầm lẫn giữa nghề nghiệp chuyên môn và kinh doanh. Ray Kroc, chủ của chuỗi nhà hàng McDonald's – đã phân biệt rất rõ: bán nhượng quyền kinh doanh hamburger chỉ là công việc chuyên môn, còn việc kinh doanh của ông chính là bất động sản. Những địa điểm được ông chọn để mở cửa hàng McDonald's luôn là những nơi "đắc địa" và có giá trị tăng lên theo thời gian.

Thực ra, người nghèo và trung lưu đang làm công việc chuyên môn chứ không phải làm kinh doanh. Họ đang làm chuyên môn cho công việc kinh doanh của những ông chủ và góp phần làm cho ông chủ giàu lên. Bài học thứ ba của cha giàu chính là: *người giàu phải quan tâm đến đến việc kinh doanh của chính mình*, tức là phải xây dựng và luôn giữ cho cột tài sản vững chắc. Bất cứ đồng nào được đưa vào tài sản đều phải trở thành một nhân công làm việc cho người giàu.

Những tài sản mà cha giàu và những người giàu khác thường hay sở hữu là: việc kinh doanh có thể giao cho người khác quản lý để sinh lợi mà không cần đến sự có mặt của cha giàu (nếu phải quản lý thì việc kinh doanh trở thành công việc), cổ phiếu, trái phiếu, chứng chỉ quỹ, bất động sản có thể phát sinh thu nhập, bất cứ những thứ gì có giá trị, có thể tăng giá và đã có sẵn trên thị trường.

Bài học thứ tư: Người giàu thông minh về tài chính và thành lập công ty

Người giàu không cần phải học quá cao, nhưng cần thông minh về tài chính và hiểu rõ bốn vấn đề sau:

- ***Hiểu biết về kế toán, tài chính.*** Đó là khả năng đọc và hiểu những báo cáo tài chính. Khả năng này giúp người giàu nhận biết mặt mạnh, mặt yếu của bất kỳ công ty nào sau khi đọc báo cáo tài chính của công ty đó.
- ***Nắm vững các chiến lược đầu tư.*** Đó là khả năng chọn tài sản có thể sinh lợi và ra những quyết định đầu tư khôn ngoan.
- ***Hiểu rõ về thị trường, tiếp thị.*** Người giàu nắm rõ quy luật cung cầu để nhận diện các cơ hội kinh doanh cũng như kỹ năng về tiếp thị và bán hàng.
- ***Hiểu biết luật pháp.*** Người giàu thành lập công ty nhằm đạt được những thuận lợi về thuế và bảo vệ tài sản của mình. Người nghèo và trung lưu kiếm tiền, trả thuế rồi mới được dùng tiền. Người giàu – sở hữu công ty – thì kiếm tiền, dùng tiền rồi mới trả thuế.

Bài học thứ năm: Người giàu tạo ra tiền

Mọi người đều có tài năng bẩm sinh, tuy vậy rất nhiều người đã không phát huy được tài năng đó vì thiếu tự tin vào bản thân và sợ hãi. Người thành công là người không sợ thất bại và luôn chủ động tạo ra may mắn cho mình, chứ không thụ động ngồi chờ cơ hội.

Tương tự, với trí thông minh tài chính và tinh thần không sợ thất bại, người giàu chủ động tìm cách tạo ra tiền cho mình.

Có hai dạng đầu tư để tạo ra tiền. Dạng thứ nhất là mua sản phẩm đầu tư trọn gói từ công ty trung gian, chẳng hạn như công ty bất động sản, công ty môi giới chứng khoán... Dạng thứ hai

là mua từng phần và tự "ráp" lại. Đây là dạng của nhà đầu tư chuyên nghiệp.

Để có thể trở thành nhà đầu tư chuyên nghiệp, ngoài bốn vấn đề chính trong thông minh tài chính, người giàu cần phát triển ba kỹ năng sau đây:

- ***Tìm ra cơ hội mà người khác không nhìn thấy.*** Ví dụ, một căn nhà ọp ẹp, cũ kỹ sẽ không được người bình thường chú ý. Nhưng bạn của tác giả đã nhìn thấy đây là một cơ hội đầu tư tốt vì ngôi nhà cũ này nằm trên một miếng đất lớn. Sau khi mua, người này phá sập ngôi nhà và chia đất thành nhiều lô nhỏ để bán và kiếm lợi nhuận.
- ***Dùng tiền người khác để kinh doanh.*** Tác giả tìm ra một căn hộ giá khá tốt. Ông đặt cọc 1/10 giá mua và hẹn sẽ trả trong vòng 3 tháng. Chỉ trong vòng 3 ngày, tác giả đã bán lại được căn nhà này và kiếm được lợi nhuận lớn trên số vốn nhỏ đã bỏ ra đặt cọc.
- ***Chỉ tuyển dụng, làm việc với người thông minh***. Người giàu không phải là người thông minh tuyệt đỉnh. Người giàu trở nên thông minh vì tuyển dụng và làm việc với những người thông minh hơn mình.

Bài học thứ sáu: Người giàu làm việc để học chứ không làm việc để kiếm tiền

Những người bình thường dựa vào chuyên môn nghề nghiệp và tinh thần làm việc chăm chỉ để kiếm việc làm và thăng tiến. Những công việc mà họ tự hào thật ra chỉ đủ giúp họ khỏi phá sản (Job – Just Over Broke), nhưng chúng sẽ giam họ trong vòng luẩn quẩn và họ sẽ không bao giờ giàu lên nếu cứ tiếp tục bám lấy những công việc ổn định đó của mình.

Nếu phải làm việc, người giàu sẽ không làm để kiếm tiền mà nhắm đến những công việc giúp họ học hỏi các kỹ năng cơ bản của thông minh tài chính – kế toán đầu tư, tiếp thị và những hiểu biết về luật trong kinh doanh, đầu tư – cũng như những kỹ năng quản lý chính để thành công – quản lý vòng quay tiền mặt, quản lý hệ thống, quản lý nhân sự. Một trong những kỹ năng quan trọng trong thành công của người giàu đó là kỹ năng giao tiếp và bán hàng. Tác giả đã làm đúng điều này. Ông xin vào Marine Coprs để học cách lãnh đạo và quản lý một tổ chức, và làm việc cho Xerox Corps để học kỹ năng bán hàng.

Bài học thứ bảy: Người giàu phải biết vượt qua chướng ngại vật

Có nhiều người thông minh về tài chính nhưng không thể làm giàu mà vẫn mắc kẹt trong vòng luẩn quẩn của người làm thuê. Đó là vì họ không vượt qua được năm chướng ngại sau:

- ***Lo sợ bị mất tiền.*** Nỗi lo bị mất tiền là nỗi lo sợ có thật và hiện hữu trong mỗi chúng ta. Những người quá lo sợ mất tiền chọn việc đi làm thuê để suốt đời kẹt trong vòng luẩn quẩn. Những người ít lo sợ hơn thì chọn lối đầu tư an toàn: học cách cân bằng đầu tư hoặc chọn những tài sản ít rủi ro như trái phiếu. Chỉ những người can đảm và dám chấp nhận rủi ro – đã tính toán trước – với những khoản đầu tư của mình mới có thể làm giàu một cách nhanh chóng.
- ***Sự hoài nghi.*** Trong mỗi chúng ta đều có một chú gà con – hoài nghi và sợ hãi – trong tâm hồn. Chúng kêu lên thảng thốt "trời sắp sập" mỗi khi chúng ta muốn làm điều gì đó mới mẻ, có tính bứt phá. Cha giàu dạy: *"Hãy rán con gà con ấy như ông Sanders đã làm."* Ở tuổi 66, ông Sanders đã đi chào bán món gà rán của mình và bị từ chối 1.009 lần cho đến khi ông thành công và trở thành triệu phú.
- ***Sự lười biếng.*** Sự lười biếng ngự trị trong mỗi con người chúng ta. Những người trông có vẻ bận rộn thật ra là đang lười biếng. Họ đang cố gắng bận rộn để trốn chạy việc quan trọng nào đó. Để chữa bệnh lười biếng trong việc làm giàu, chúng

ta cần có một chút lòng tham. Ít lòng tham thì không đủ để chúng ta hành động. Lòng tham quá nhiều cũng không tốt.

- ***Thói quen.*** Những thói quen, chứ không phải giáo dục, mới quyết định cuộc sống của chúng ta. Người giàu cần có thói quen của người giàu. Thói quen quan trọng của người giàu là trả cho mình đầu tiên, sau đó mới trả cho người khác. Từ áp lực của chủ nợ, người giàu phải tìm cách kiếm tiền trả cho họ.
- ***Tính kiêu ngạo.*** Sự kiêu ngạo và tự cho rằng mình biết hết mọi thứ đã làm cho nhiều người mất đi cơ hội làm giàu.

Bài học thứ tám: Hãy khởi đầu bằng 10 bước

- **Bước 1:** Hãy xác định một mục tiêu lớn hơn thực tế khó khăn để giúp bản thân luôn vượt qua và đạt mục tiêu của mình.
- **Bước 2:** Hãy lựa chọn được giàu có mỗi ngày. Hãy đầu tư vào việc học trước khi bắt đầu làm giàu.
- **Bước 3:** Luôn giao tiếp và học hỏi. Chọn bạn cẩn thận.
- **Bước 4:** Nắm vững một công thức trước khi học công thức khác.
- **Bước 5:** Hãy trả cho bản thân mình đầu tiên. Trong trường hợp bị áp lực về tài chính, hãy cố gắng tìm cách làm ra tiền mới để trả nợ. Không bao giờ được đụng đến tài sản.
- **Bước 6:** Chỉ sử dụng những người môi giới giỏi và trả cho họ xứng đáng.
- **Bước 7:** Luôn quan tâm đến tiền lời từ đầu tư (ROI – Return On Investment) và những kết quả khác.
- **Bước 8:** Luôn nhớ rằng tài sản sẽ giúp chúng ta mua được những vật dụng và đồ dùng cao cấp. Hãy mua tài sản trước.
- **Bước 9:** Khi làm việc gì đó, hãy tưởng tượng ra những anh hùng trong lĩnh vực đó. Khi ấy, chúng ta sẽ được truyền cảm hứng và cảm thấy công việc trở nên dễ dàng hơn.
- **Bước 10:** Hãy dạy cho người khác và chúng ta cũng sẽ được học; hãy cho và chúng ta sẽ được nhận lại.

Hãy hành động

Hãy bắt tay vào hành động, hãy khiến tiền bạc làm việc cho mình, rồi cuộc sống của chúng ta sẽ thành công và hạnh phúc hơn.

Tài liệu tham khảo:

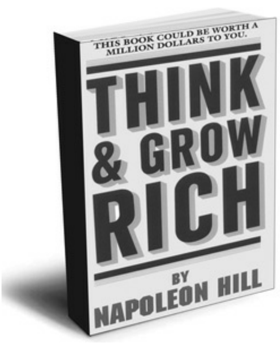
Kiyosaki, Robert T., *Rich Dad Poor Dad*, [Kindle Edition], Plata Publishing, 2011.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về *Rich Dad Poor Dad.*

NGHĨ GIÀU VÀ LÀM GIÀU

Cuốn sách **Think And Grow Rich** *là kết quả từ công trình nghiên cứu hơn 20 năm của tác giả dưới sự bảo trợ của nhà tài phiệt Andrew Carnegie. Tác giả đã phỏng vấn Henry Ford, William Jennings Bryan, George Eastman, John D. Rockefeller, Clarence Darrow và hàng trăm người thành công giàu có khác. Từ kết quả phỏng vấn, tác giả đã tổng hợp thành 13 nguyên tắc được ví như 13 nấc thang của hành trình làm giàu. Cuốn sách không bàn sâu về cách làm giàu, mà tập trung vào "suy nghĩ giàu" và truyền tải thông điệp: nếu biết cách rèn luyện suy nghĩ của mình, chúng ta sẽ thành công và giàu có.* **Think And Grow Rich** *liên tục nằm trong danh sách bán chạy kể từ khi được xuất bản vào năm 1937.*

Tác giả Napoleon Hill (1883 – 1970) được xem là người khai sinh và là tác giả hàng đầu của dòng sách về thành công cá nhân. Ông là cố vấn của tổng thống Franklin D. Roosevelt từ năm 1933 đến 1936. Các tác phẩm của ông, đặc biệt là cuốn **Nghĩ giàu và làm giàu** *đã giúp cho rất nhiều người thành công và giàu có.*



Để trở nên giàu có và thành công, chúng ta phải "nghĩ giàu" và thực hiện 13 nấc thang trong hành trình làm giàu dưới đây.

Nấc thang thứ nhất: Khao khát

Khao khát không đơn thuần là hy vọng hay mơ ước. Khi khao khát, chúng ta mong muốn một cách mãnh liệt và rõ ràng, và chính điều này đã giúp những người sau đạt được ước mơ của mình: Henry Ford chế tạo thành công xe hơi – một phương tiện vận chuyển không dùng ngựa; Thomas Edison chế tạo thành công bóng đèn điện; anh em nhà Wright chế tạo chiếc máy có thể bay; Mme. Schuman-Heink trở thành nữ ca sĩ opera nổi tiếng bất chấp khởi đầu rất không thuận lợi; Edwin C. Barnes – một người hết sức bình thường – trở thành đối tác của nhà sáng chế Thomas Edison.

Họ và những người thành công vượt bậc khác sẵn sàng đặt cược vào khát khao bỏng cháy của mình. Edwin C. Barnes đã đặt cược cả tương lai và làm mọi thứ để được Thomas Edison chấp nhận làm đối tác. Một vị tướng trong câu chuyện lịch sử đã cho đốt thuyền. Không còn đường lui, đội quân của ông đã chiến đấu dũng mãnh và chiến thắng kẻ thù với lực lượng áp đảo. Con của tác giả – sinh ra đã bị khiếm thính – được cha mình truyền cho khát khao sống mãnh liệt đã thay đổi số phận, đã nghe được và làm việc được như mọi người bình thường khác.

Để trở nên giàu có, trước hết chúng ta cần có một khát khao làm giàu thật mãnh liệt và thực hiện những bước sau đây để để biến khao khát đó thành sự thật:

- **Bước 1:** Xác định số tiền mà chúng ta muốn có. Chú ý là số tiền phải được xác định chính xác thì mới có ý nghĩa.
- **Bước 2:** Xác định chính xác những gì phải "hy sinh": thời gian, công sức, những khoản đầu tư khác… để có số tiền trên.
- **Bước 3:** Thiết lập thời gian cụ thể để đạt được khoản tiền trên.
- **Bước 4:** Lập kế hoạch cụ thể cho việc thực hiện và bắt tay vào thực hiện ngay. Không chần chừ vì bất cứ lý do nào.
- **Bước 5:** Viết một tuyên bố ngắn gọn mô tả bốn bước trên.
- **Bước 6:** Đọc tuyên bố này thật to trước khi đi ngủ và ngay sau khi thức dậy. Khi đọc hãy hình dung, cảm nhận và tin tưởng rằng chúng ta đang sở hữu số tiền đó. *"Nếu chúng ta không sở hữu số tiền này trong trí tưởng tượng thì nó cũng khó nằm trong tài khoản ngân hàng của chúng ta."*

Nấc thang thứ hai: Niềm tin

Niềm tin là một trạng thái của nhận thức, được hình thành qua việc khẳng định những suy nghĩ lặp đi lặp lại trong tiềm thức theo nguyên tắc *tự động nhắc* – hay còn gọi là *tự ám thị*. Mặc dù rất khó, nhưng niềm tin là điều tối cần thiết để thành công. Niềm tin biến những rung động của ý nghĩ thành sức mạnh tinh thần, giúp chúng ta khai thác trí tuệ vô hạn vốn tiềm ẩn trong mỗi con người. Niềm tin là thuốc giải hiệu quả đối với thứ độc dược mang tên thất bại.

Những bí quyết để xây dựng niềm tin:

- Tự tin vào năng lực của mình trong việc chinh phục mục tiêu, kiên trì và hành động từng bước để đi đến thành công.
- Nhận thức được rằng suy nghĩ sẽ ảnh hưởng tới hành động, do đó mỗi ngày sẽ tập trung 30 phút suy nghĩ về con người mà chúng ta muốn trở thành.
- Sử dụng 10 phút mỗi ngày để xây dựng sự tự tin.
- Viết rõ mục đích chính xác trong cuộc đời của chúng ta.
- Cam kết sẽ làm theo lẽ phải và công bằng, không làm gì đi ngược lại lợi ích chính đáng của mọi người xung quanh. Với niềm tin mãnh liệt về việc "thay đổi những gì chúng ta muốn thế giới này thay đổi", nhà lãnh tụ Ấn Độ Mahatma Gandhi đã kêu gọi và truyền tải thành công niềm tin của mình cho hơn 200 triệu người. Trí tưởng tượng và niềm tin của Charles M. Schwab chính là nhân tố cốt lõi cho sự ra đời của tập đoàn thép Mỹ hùng mạnh và giàu có.

Nấc thang thứ ba: Tự ám thị

Tự ám thị là sự tự nhắc lại và tự kích thích nhận thức thông qua năm giác quan. Tiềm thức của chúng ta giống như một khu vườn màu mỡ. Nếu chúng ta xao nhãng, không kiểm soát những hạt giống xấu – những suy nghĩ tiêu cực, thất bại – chúng sẽ mọc um tùm. Nếu chúng ta biết kiểm soát và sử dụng đúng thì tự ám thị sẽ gieo những hạt giống tốt – những suy nghĩ tích cực.

Mục tiêu của tự ám thị là xây dựng tiềm thức cho sự thành công. Bước thứ sáu của khát khao đòi hỏi chúng ta phải đọc một tuyên bố của bản thân hai lần mỗi ngày. Khi làm vậy, chúng ta đã gắn khát khao vào tiềm thức và xây dựng niềm tin.

Nếu chúng ta đọc những tuyên bố cá nhân của mình mà không có cảm xúc nào đi kèm thì chúng sẽ không đem lại kết quả, vì tiềm thức chỉ chấp nhận những suy nghĩ có cảm xúc mà chúng ta tin tưởng. Do vậy, những suy nghĩ, ngôn từ của chúng ta dùng trong tự ám thị phải có cảm xúc và niềm tin thì mới có thể tác động và tạo ảnh hưởng lên tiềm thức.

Chúng ta cần tập trung cao độ khi thực hiện tự ám thị. Khi đọc lại tuyên bố khát khao của bản thân, chúng ta phải tập trung suy nghĩ và tưởng tượng chính xác số tiền mà mình muốn sở hữu.

Cách thức thực hiện tự ám thị hiệu quả như sau: Ở một mình tại nơi yên tĩnh – chẳng hạn trên giường vào ban đêm – nhắm mắt và lớn tiếng lặp lại tuyên bố về số tiền mà chúng ta khao khát có. Hãy hình dung chúng ta đang sở hữu và sử dụng số tiền đó. Sau đó, hãy dán bảng tuyên bố đó ở nơi chúng ta có thể thấy và đọc to vào mỗi buổi sáng và buổi tối cho đến khi thuộc lòng.

Nấc thang thứ tư: Kiến thức chuyên ngành

Kiến thức tổng quát và những gì được dạy một cách chính thống không giúp chúng ta làm giàu. Giáo sư và giảng viên thường không giàu có. Những người giàu có là những người biết cách tổ chức, sử dụng kiến thức của mình để xây dựng kế hoạch hành động thực tế và hướng đến những mục đích rõ ràng.

Henry Ford là người không có nhiều kiến thức tổng quát, nhưng không có nghĩa là ông ngu dốt như một tờ báo ở Chicago đã phỉ báng. Trong phiên tòa kiện tờ báo, ông đã không trả lời

được những câu hỏi chi tiết về kiến thức tổng quát do tờ báo đưa ra. Ông cho rằng ông không cần thiết phải tự trả lời, vì những người làm việc cho ông – giỏi kiến thức tổng quát – có thể trả lời những câu hỏi này. Ông đã thắng kiện. Ông đã chứng minh rằng kiến thức của một người không được đo bằng những gì họ biết mà bằng khả năng tìm ra câu trả lời.

Để có thể biến khát khao thành tiền, chúng ta cần có kiến thức chuyên ngành về dịch vụ, hàng hóa hoặc nghề nghiệp mà mình định hướng sẽ làm để đạt được sự giàu có. Khi đã xác định kiến thức cần tiếp thu, chúng ta cần chọn lọc từ những nguồn sau: học vấn và kinh nghiệm cá nhân, tri thức và kinh nghiệm của những người khác, đặc biệt là Nhóm Trí tuệ (nhóm gồm những người trí tuệ mà chúng ta lập ra trong tưởng tượng); các trường đại học, trung học; thư viện và các khóa huấn luyện chuyên ngành.

Nấc thang thứ năm: Trí tưởng tượng

Trí tưởng tượng chắp cánh cho khát khao và cũng là công cụ để tạo ra các kế hoạch thành công. Những thành tựu to lớn mà loài người đạt được giúp chúng ta khẳng định mình có thể thực hiện được những gì bản thân tưởng tượng ra.

Có hai hình thức của trí tưởng tượng: trí tưởng tượng tổng hợp và trí tưởng tượng sáng tạo. **Trí tưởng tượng tổng hợp** dựa vào kinh nghiệm, kiến thức, và quan sát của chúng ta. Nó giúp chúng ta sắp xếp những khái niệm, ý tưởng hay kế hoạch. **Trí tưởng tượng sáng tạo** giúp chúng ta khám phá ra sức mạnh của trí tuệ vô hạn. Trí tưởng tượng sáng tạo chỉ được kích hoạt khi nhận thức của chúng ta hoạt động với tốc độ cao, chẳng hạn như khi được kích thích bởi một khát khao bỏng cháy.

Thương hiệu Coca Cola – thương hiệu hàng đầu và đắt giá nhất thế giới – được sinh ra từ một ý tưởng, một công thức đặc biệt mà Asa Candler đã sáng tạo ra. Chính trí tưởng tượng tuyệt vời của ông đã biến chiếc nồi cũ trị giá 500 đô-la Mỹ thành những nhà máy tuyển dụng hàng triệu người và chế tạo ra hàng tỉ chai nước giải khát Coca Cola được tiêu thụ trên khắp thế giới.

Chính nhờ trí tưởng tượng mà tu sĩ – tiến sĩ Frank W. Gunsaulus đã nhận được 1 triệu đô-la tài trợ từ Phillip D. Armour để xây dựng trường Đại học Công nghệ Armour. Cũng nhờ trí tưởng tượng của Andrew Carnegie và niềm khát khao của tác giả mà cuốn sách *Nghĩ giàu và làm giàu* đã được ra đời, giúp cho hàng nghìn người đạt được ước mơ giàu có.

Nấc thang thứ sáu: Lập kế hoạch

Quá trình làm giàu bắt đầu với khát khao bỏng cháy, với trí tưởng tượng và cuối cùng được thể hiện qua việc lập kế hoạch.

Các bước để phát triển một kế hoạch bao gồm:

- Thành lập một Nhóm Trí tuệ gồm những người cần thiết giúp chúng ta thực hiện kế hoạch;
- Xác định những lợi ích – có thể không phải bằng tiền – mà chúng ta đem lại cho các thành viên của Nhóm;
- Gặp gỡ các thành viên trong Nhóm Trí tuệ ít nhất 2 lần/tuần cho đến khi xây dựng được kế hoạch cụ thể;
- Tạo mối quan hệ tốt giữa các thành viên của Nhóm.

Chúng ta có thể tự lập kế hoạch, nhưng các chi tiết và kế hoạch cần phải được kiểm tra và được chấp thuận bởi các thành viên trong Nhóm Trí tuệ.

Nếu kế hoạch đầu tiên thất bại thì chúng ta phải thay thế nó bằng một kế hoạch khác, và sẵn sàng thay thế bằng kế hoạch mới cho đến khi nó thành công. Thomas Edison đã thất bại 10.000 lần trước khi hoàn thiện việc phát minh bóng đèn. Edison không thất bại, ông chỉ thất bại tạm thời cho đến khi thành công. Chúng ta phải biết chấp nhận thất bại tạm thời và chỉnh sửa kế hoạch hành động cho đến khi thành công.

Lãnh đạo và thừa lệnh:

Có hai kiểu người: kiểu người lãnh đạo và kiểu người thừa lệnh. Những người lãnh đạo có thu nhập cao hơn nhiều lần so với những người thừa lệnh. Nếu là người thừa lệnh, chúng ta hãy là người thừa lệnh thông minh để có cơ hội học hỏi từ những lãnh đạo của mình.

Các phẩm chất của nhà lãnh đạo thành công bao gồm: dũng cảm, tự kiểm soát, công bằng, quyết đoán, có kế hoạch cụ thể, có thói quen làm nhiều hơn thu nhập nhận được, tính cách dễ gần, cảm thông và thấu hiểu, nắm vững các chi tiết, sẵn lòng chịu mọi trách nhiệm, chủ động hợp tác.

Những sai lầm dẫn đến thất bại của các nhà lãnh đạo bao gồm: không có khả năng tổ chức, sắp xếp các chi tiết; không sẵn lòng đảm trách những việc "khiêm tốn"; kỳ vọng nhận được thu nhập dựa trên những gì họ biết chứ không phải những gì họ làm từ sự hiểu biết đó; sợ hãi, lo lắng vì sự cạnh tranh của cấp dưới; thiếu trí tưởng tượng; ích kỷ, chỉ lo cho bản thân; thiếu khả năng kiềm chế; không chung thủy, trung thành; nhấn mạnh quyền hạn của người lãnh đạo, nhấn mạnh chức vụ.

Nâng cao chỉ số QQS. Để quảng bá cá nhân hiệu quả, chúng ta phải nâng cao chỉ số QQS – bao gồm Chất lượng dịch vụ (**Q**uality of Service), Số lượng dịch vụ (**Q**uantity of service) và Tinh thần làm việc (**S**pirit of Service). Chất lượng dịch vụ là sự hoàn thiện đến từng chi tiết liên quan tới công việc của chúng ta với tinh thần không ngừng cải tiến. Số lượng dịch vụ là thói quen mở rộng và thực hiện các công việc với kỹ năng ngày càng hoàn hảo. Tinh thần làm việc là thói quen làm việc một cách hòa hợp và hợp tác tối với đồng nghiệp, đối tác.

Nấc thang thứ bảy: quyết đoán

Một trong những lý do hàng đầu khiến cho mọi người thất bại là do dự, trì hoãn. Để thành công, chúng ta phải quyết đoán khi đưa ra quyết định và hành động. Đa số những người giàu có ra quyết định nhanh và nếu phải thay đổi thì khá chậm. Những người không giàu thường quyết định chậm, nhưng khi thay đổi quyết định thì nhanh chóng và thường xuyên.

Những nhà lãnh đạo quyết đoán ra quyết định một cách nhanh chóng và chắc chắn vì họ biết rõ mục đích của mình. Nhờ tính quyết đoán, họ thường sẽ đạt được mục đích của mình.

Nấc thang thứ tám: Kiên trì

Kiên trì, bền chí là nhân tố cần thiết trong quá trình biến khát khao, mong muốn thành những thành quả có thực. Chính sức mạnh ý chí cùng với sự kiên trì, bền chí đã đem lại thành công cho đa số những người giàu có. Trong khi hầu hết chúng ta đều sẵn sàng từ bỏ mục tiêu và dự định của mình khi vấp phải những khó khăn đầu tiên thì những người thành công vượt trội không chịu đầu hàng trước bất cứ khó khăn nào. Họ chính là Ford, Carnegie, Rockefeller, Edison…

Tiểu thuyết gia Fannie Hurst đã bị nhà xuất bản gửi thư từ chối đến 36 lần. Thế nhưng bà vẫn kiên trì viết và gửi tác phẩm trong suốt bốn năm trời. Cuối cùng, lòng kiên trì của bà đã được đền đáp. Các nhà xuất bản tranh nhau xuất bản sách của bà. Ca sĩ Kate Smith đã kiên trì hát miễn phí, không nhận thù lao, không giải thưởng trong một thời gian dài cho đến khi được Broadway công nhận và trở thành ca sĩ hàng đầu tại đây.

Việc áp dụng những nguyên tắc trong cuốn sách này để làm giàu cũng vậy. Chúng ta cần áp dụng tất cả 13 nguyên tắc với lòng kiên định mới có thể thành công.

Tám nhân tố để tạo nên sự kiên trì bao gồm: xác định mục đích rõ ràng, khát vọng, tự lực, có kế hoạch chi tiết, có kiến thức, tinh thần hợp tác, sức mạnh ý chí và thói quen.

Bốn bước để phát triển tính kiên trì bao gồm:

- Mục tiêu rõ ràng, cụ thể dựa trên khát khao cháy bỏng;

- Một kế hoạch chi tiết với những hành động liên tục;
- Độc lập về nhận thức, không bị ảnh hưởng bởi những chỉ trích, ý kiến tiêu cực từ người khác;
- Được khuyến khích để theo đuổi mục tiêu và thực hiện kế hoạch. Sự khuyến khích không ngừng này đến từ một hay vài người bạn của chúng ta.

Bốn bước này cực kỳ quan trọng. Chúng không chỉ giúp chúng ta phát triển tính kiên trì mà còn giúp chúng ta thành công trên bất cứ lĩnh vực nào. Toàn bộ 13 nguyên tắc cũng nhằm khuyến khích chúng ta biến chúng trở thành thói quen.

Nấc thang thứ chín: Sức mạnh trí tuệ

Những kế hoạch sẽ trở nên vô nghĩa nếu chúng ta không đủ sức mạnh để biến chúng thành hành động. Sức mạnh này giúp chúng ta tích lũy tiền và duy trì tiền đã được tích lũy. Sức mạnh là kiến thức được tổ chức và định hướng một cách thông minh. Ba nguồn kiến thức chính để tạo nên sức mạnh bao gồm: trí tuệ vô hạn, trải nghiệm, thí nghiệm và nghiên cứu. Kiến thức được thu nhận từ các nguồn trên sẽ trở thành sức mạnh nếu chúng ta biết cách tổ chức chúng thành kế hoạch và biến kế hoạch thành hành động.

Làm chủ nhận thức để tạo ra sức mạnh. Làm chủ nhận thức là sự phối hợp hài hòa giữa kiến thức và nỗ lực của hai hay nhiều người – Nhóm Trí tuệ – để đạt đến một mục tiêu nhất định. Việc sử dụng Nhóm Trí tuệ sẽ đem đến cho chúng ta lợi ích kinh tế và lợi ích tinh thần. Nghiên cứu cho thấy tất cả những người giàu có đều sử dụng Nhóm Trí tuệ một cách vô thức hoặc có ý thức. Andrew Carnegie xác nhận rằng ông thành công và trở nên giàu có nhờ vào sự góp sức của Nhóm Trí tuệ – gồm 50 người với cùng mục đích sản xuất và bán thép. Sự nghiệp kinh doanh của Henry Ford cũng thăng hoa nhờ vào sự hợp tác và hỗ trợ của người bạn – nhà phát minh Thomas Edison.

Nấc thang thứ mười: Chuyển hóa tính dục

Chuyển hóa tính dục là chuyển hóa cảm xúc tính dục – một trong những cảm xúc mạnh mẽ nhất của con người – thành năng lượng sáng tạo. Khao khát tính dục là một trong những khao khát mạnh mẽ nhất của con người và có thể tạo ra những rủi ro cho chúng ta. Nhưng khi được kiểm soát và định hướng, dục năng có thể trở thành sức mạnh sáng tạo trong nhiều lĩnh vực, trong đó có lĩnh vực tích lũy và làm giàu.

Nghiên cứu khoa học cho thấy: những thành tựu xuất sắc thường là của những người có bản chất tính dục phát triển mạnh và biết cách chuyển hóa nó; nhiều người giàu có hay thành công phần đông đều được tạo động lực nhờ ảnh hưởng từ tình yêu sâu đậm đối với người nào đó.

Nấc thang thứ mười một: Tiềm thức

Chúng ta không thể kiểm soát hoàn toàn tiềm thức của mình, nhưng có thể chủ động "cấy" vào tiềm thức bất cứ kế hoạch, suy nghĩ hay mục tiêu nào giúp chuyển tiềm thức thành vật chất hay tiền bạc. Điều này quan trọng bởi tiềm thức vận hành một cách tự động không ngơi nghỉ. Tiềm thức phản ứng với những khát khao và suy nghĩ thống trị trong nhận thức của mỗi chúng ta.

Có nhiều bằng chứng cho thấy tiềm thức chính là con đường kết nối trí tuệ hữu hạn với trí tuệ vô hạn. Chúng ta vẫn chưa thể hiểu hết khả năng kết hợp vô hạn những nỗ lực sáng tạo với tiềm thức.

Bảy cảm xúc tích cực nhất bao gồm: khát khao, niềm tin, tình yêu, tình dục, nhiệt tình, lãng mạn và hy vọng. Bảy cảm xúc tiêu cực nhất bao gồm: sợ hãi, ghen tị, thù hận, trả thù, tham lam, mê tín và giận dữ. Nhận thức của chúng ta không thể chứa cùng lúc cảm xúc tích cực và tiêu cực. Một trong hai nhóm cảm xúc sẽ đóng vai trò chủ đạo. Nhiệm vụ của chúng ta là tạo thói quen giúp cảm xúc tích cực thống trị trong tâm thức mình.

Nấc thang thứ mười hai: Bộ não

Bộ não là trung tâm nhận thức của mỗi chúng ta, vừa làm trạm thu vừa là trạm phát sóng. Tiềm thức là trạm phát tín hiệu của não bộ, phát đi những xung lực ý nghĩ. Còn trí tưởng tượng sáng tạo là trạm thu sóng, nơi thu nhận xung lực ý nghĩ.

Nấc thang thứ mười ba: Giác quan thứ sáu

Thông qua giác quan thứ sáu, trí tuệ vô hạn sẽ giao tiếp một cách tự nguyện mà không cần chúng ta phải nỗ lực hay yêu cầu. Giác quan thứ sáu là một phần của tiềm thức vốn được đề cập như trí tưởng tượng sáng tạo. Giác quan thứ sáu cũng được xem như thiết bị thu sóng. Nó thu nhận những ý tưởng, kế hoạch và đặc biệt là suy nghĩ vừa lóe lên. Những suy nghĩ vừa lóe lên này được gọi là cảm hứng hay linh cảm.

Giác quan thứ sáu gần như là nơi trung gian giữa trí tuệ hữu hạn của con người và trí tuệ vô hạn. Nó là sự pha trộn giữa tinh thần và trí tuệ. Nó cũng là điểm tiếp xúc giữa nhận thức của con người và nhận thức của vũ trụ.

Sau khi đã nắm vững những nguyên tắc trên đây – hoàn toàn không mê tín – chúng ta sẽ nhận thấy rằng: Với sự trợ giúp của giác quan thứ sáu, chúng ta sẽ được cảnh báo kịp thời về những hiểm nguy sắp xảy ra để kịp thời né tránh, cũng như được thông báo về những cơ hội để nắm bắt và làm giàu.

Tài liệu tham khảo:

Hill, Napoleon, Hill, *Think And Grow Rich,* The Million Dollar Bookshelf, 2004.

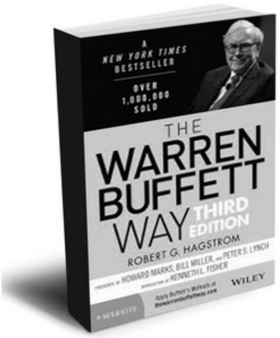
www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *Think And Grow Rich.*

PHONG CÁCH ĐẦU TƯ WARREN BUFFETT

Cuốn sách **The Warren Buffett Way** *viết về phương cách đầu tư của Warren Buffett – nhà đầu tư số một thế giới. Cuốn sách mô tả chi tiết lý thuyết, quan điểm, chiến lược và phương cách đầu tư của ông. Đây là cuốn sách đầu tiên đem đến cho độc giả một cái nhìn toàn diện và đầy đủ về phương cách đầu tư của nhà đầu tư huyền thoại này. Cuốn sách được giới đầu tư đánh giá cao và nằm trong danh sách best-sellers.*

Tác giả Robert G. Hagstrom là Phó Chủ tịch cao cấp kiêm Giám đốc Quỹ Đầu tư Legg Mason Focus Capital. Ngoài cuốn sách này, ông còn viết cuốn **Danh mục đầu tư của Warren Buffett và Phương cách Nascar**(24).

Do khuôn khổ cuốn sách có hạn, người viết chỉ tóm tắt phần quan trọng gồm lý thuyết, quan điểm, chiến lược, phương cách đầu tư của Warren Buffett chứ không mô tả chi tiết các phi vụ của ông.



Nhà tỉ phú vĩ đại từ thị trường chứng khoán

Warren Buffett luôn nằm trong danh sách 400 người giàu nhất nước Mỹ do tạp chí *Forbes* công bố hàng năm. Trong số các tỉ phú người Mỹ, ông là người duy nhất tạo ra tài sản của mình từ thị trường chứng khoán. Năm 1956, Warren Buffett 21 tuổi, với số tiền vỏn vẹn 100 đô-la Mỹ, ông bắt đầu sự nghiệp bằng cách thành lập một công ty chuyên về đầu tư và kêu gọi gia đình, bạn bè góp vốn. Cuối cùng, ông huy động được 105.000 đô-la từ bảy đối tác. Từ năm 1956 đến 1965, ông đã tạo ra tỷ lệ lợi nhuận kỷ lục cho quỹ đầu tư của mình. Tỷ lệ lợi nhuận của quỹ là 27,5%, cao hơn 20% so với tỷ lệ 7,5% của chỉ số Dow John. Năm 1965, ông dùng 25 triệu đô-la – phí quản lý và tiền thưởng trên lợi nhuận đầu tư – để mua cổ phần của công ty dệt may Berkshire Hathaway và dùng nó như công ty mẹ (holding company) nhằm thực hiện các chiến lược của mình. Cho đến giữa năm 2004, giá một cổ phiếu của Berkshire Hathaway là 92.900 đô-la Mỹ; ông là người giàu thứ hai thế giới với giá trị tài sản thuần đạt 42,9 tỉ đô-la Mỹ. Danh tiếng của ông đã được chứng thực. Hàng triệu nhà đầu tư trên khắp thế giới ngưỡng mộ ông và luôn lắng nghe, học hỏi từng lời phát biểu của ông.

Benjamin Graham - người ảnh hưởng thứ nhất

Chiến lược đầu tư của Warren Buffett chịu sự ảnh hưởng của bốn người, trong đó Benjamin Graham là người có ảnh hưởng nhiều nhất.

Benjamin Graham – người được ví như sư tổ của ngành phân tích tài chính và là thầy của Warren Buffett tại trường Đại học Columbia – người có ảnh hưởng lớn nhất đến phong cách và chiến lược đầu tư giá trị của ông. Hai cuốn sách *Phân tích chứng khoán* do Graham – đồng tác giả với David Dodd – xuất bản năm 1934 và *Nhà đầu tư thông minh* xuất bản năm 1949 được xem là sách giáo khoa của ngành phân tích tài chính và kim chỉ nam cho trường phái đầu tư giá trị. Sách xem xét việc đầu tư vào cổ phiếu thông qua thu thập thông tin, sự kiện, các chỉ số tài chính để phân tích công việc kinh doanh của công ty đó một cách sâu sắc và toàn diện, rồi tìm ra sự tương quan giữa giá trị thật của công ty so với giá thị trường của cổ phiếu.

Graham cho rằng một công ty hay cổ phần được xem là khoản đầu tư tốt khi nó có hai phẩm chất: độ an toàn đủ lớn và tỷ suất lợi nhuận đáp ứng mục tiêu của nhà đầu tư. Độ an toàn (margin of safety) được định nghĩa là sự khác nhau giữa giá trị nội tại và giá thị trường. Chênh lệch giữa giá trị nội tại và giá thị trường càng lớn thì thì độ an toàn càng cao. Theo Graham, có những thời điểm mà sự sợ hãi và tham lam đã làm cho thị trường định giá sai cổ phiếu, dẫn đến sự chênh lệch nói trên. Hai nguyên tắc mà Graham luôn tuân thủ trong đầu tư chính là: (1)

đừng thua lỗ và (2) không được quên nguyên tắc thứ nhất.

Philip Fisher - người ảnh hưởng thứ hai

Philip Fisher là nhà tư vấn đầu tư và đã may mắn có nhiều giờ khảo sát, phân tích các công ty cùng với giáo sư Stanford. Ông cho rằng nhà đầu tư có thể kiếm được lợi nhuận cao khi: (1) đầu tư vào những công ty có tiềm năng trên trung bình và (2) đầu tư vào những công ty có ban giám đốc tài năng. Sau đó, Fisher đã tạo ra một hệ thống chấm điểm nhằm xác định các công ty có nằm trong tiêu chuẩn đầu tư của mình hay không. Công ty có tiềm năng trên trung bình phải có khả năng tăng trưởng doanh số cao hơn trung bình. Khi tăng trưởng doanh số, công ty sẽ đầu tư mạnh vào nghiên cứu phát triển và hệ thống bán hàng. Hai yếu tố này lại có tác dụng thúc đẩy đà tăng trưởng doanh số của công ty.

Không chỉ quan tâm đến doanh số, Fisher còn quan tâm đến mức tăng trưởng lợi nhuận. Theo ông, một công ty tốt phải biết cách kiểm soát và quản lý hiệu quả tất cả các loại chi phí tạo nên giá thành của sản phẩm. Ông còn quan tâm đến nguồn vốn cho sự tăng trưởng của công ty. Ông không đánh giá cao các công ty không thể tự tái đầu tư mà chỉ có thể tăng trưởng nhờ vào phát hành cổ phiếu hay tăng vốn từ cổ đông.

Khi ấy, gánh nặng chia lãi cho số lượng lớn cổ đông đã hủy đi thành quả tăng trưởng. Để quyết định đầu tư vào một công ty nào đó, Fisher đầu tư rất nhiều công sức, thời gian để nghiên cứu, mổ xẻ công ty đó – điều mà không phải nhà đầu tư nào cũng sẵn sàng làm. Và chính vì phải tốn nhiều công sức như vậy, Philip Fisher ít khi đầu tư vào nhiều công ty. Danh mục đầu tư của ông thường chỉ có ba đến bốn công ty.

John Burr Williams - người ảnh hưởng thứ ba

Tốt nghiệp trường Kinh doanh Harvard và làm việc cho các công ty tại phố Wall, John Burr Williams đã chứng kiến thị trường trải qua những biến động vào thập niên 1920 và đỉnh điểm là cuộc Đại Suy thoái năm 1929. Vì những biến động này, Williams nhận thấy tầm quan trọng của kiến thức kinh tế đối với một nhà đầu tư. Do đó, ông đã nhất quyết trở lại Harvard để làm đề án tiến sĩ về kinh tế. Dưới sự hướng dẫn của Joseph Schumpeter, nhà kinh tế học người Áo nổi tiếng về lý thuyết “Sự phá hoại mang tính sáng tạo”, John Burr Williams đã thực hiện đề án tiến sĩ *Lý thuyết đầu tư giá trị*. Năm 1938, đề án này đã được in thành sách. Nó gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến những nhà phân tích tài chính và nhà đầu tư, trở thành nền tảng cơ sở cho những nhà kinh tế học như Eugene Fama, Harry Markowitz hay Franco Modigliani viết nên lý thuyết của họ.

Lý thuyết tài chính của John Burr Williams là mô hình chiết khấu dòng tiền cổ tức: *“Để biết giá trị của một cổ phiếu hôm nay, chúng ta sẽ chiết khấu tất cả những dòng tiền do cổ phiếu đó mang lại về giá trị hiện tại.”* Đây cũng là phương pháp Warren Buffett đã dùng để tính toán giá trị công ty. Nguyên tắc chính là chiết khấu tất cả dòng tiền do cổ phiếu hay cổ phần “đẻ” ra về giá trị hiện tại. Cộng tất cả những giá trị này lại, chúng ta sẽ ra giá trị tài sản mà mình muốn tính. Trong cuốn sách Những tư tưởng chủ đạo[25], tác giả Peter Bernstein[26] có viết rằng: *“Hệ thống của Graham là những luật cơ bản, phương pháp chiết khấu dòng tiền cổ tức của John Burr Williams là lý thuyết, và chúng cùng khuyến nghị đầu tư vào những cổ phiếu giống nhau.”* Warren Buffett đã áp dụng cả hai và thành công vượt bậc.

Charles Munger - người ảnh hưởng thứ tư

Charles Munger là đồng hương Omaha với Warren Buffett. Ông vốn hành nghề luật sư nhưng rất quan tâm và đam mê đầu tư. Vào cuối thập niên 1960, ông là Chủ tịch của Blue Chip Stamps. Năm 1978, sau khi Berkshire và Blue Chip Stamps sáp nhập, Munger trở thành Phó Chủ tịch của Berkshire Hathaway. Ông và Buffett bổ sung cho nhau như một cặp bài trùng ăn ý. Buffett dùng cụm từ *“Charlie và tôi”* nhiều lần trong văn bản, như thể họ là cùng một người. Họ

luôn hành xử như những người quản lý kinh doanh chuyên nghiệp và đạo đức, luôn đặt quyền lợi của cổ đông lên hàng đầu.

Tuy vậy, triết lý đầu tư của Munger không phải lúc nào cũng tương đồng với Buffett. Trong thời gian đầu, triết lý của Buffett là đầu tư vào các công ty có giá rẻ (bargain price). Munger thì lại tin vào việc đầu tư vào các công ty chất lượng với giá hợp lý (fair price). Chính Munger đã thuyết phục Buffett đầu tư vào See's Candy và Coca Cola, những công ty chất lượng và có mức giá cao hợp lý.

Học và vượt lên những người thầy

Vào năm 1969, Warren Buffett từng nói rằng: *"Tôi là 15% của Fisher và 85% của Benjamin Graham."* Sự khác nhau giữa phong cách đầu tư của hai người là rất rõ ràng. Trong khi Graham dựa vào phân tích định lượng để tìm ra những công ty có giá trị nội tại cao hơn giá thị trường, thì Fisher lại dựa vào phân tích định tính để tìm ra những công ty có tiềm năng tăng trưởng giá trị nội tại trong tương lai. Theo thời gian, Buffett đã chuyển dịch từ chiến lược đầu tư của Graham sang chiến lược của Fisher. Theo cảm nhận của tác giả, hiện nay tỷ lệ không còn là 85% Graham và 15% Fisher nữa mà có thể rất gần với mức 50% – 50%. Chính Munger là người đóng vai trò ảnh hưởng lớn lên Warren Buffett và làm cho ông từ từ chuyển dịch chiến lược đầu tư theo trường phái của Philip Fisher.

Warren Buffett đã học và phối hợp những tinh hoa của bốn người trên để tạo ra phong cách đầu tư cho riêng mình. Ông đã áp dụng chúng một cách xuất sắc để đạt được những kết quả đầu tư vượt trội.

Dùng các công ty bảo hiểm làm nền tảng xây dựng nên đế chế đầu tư

Khi thấy rõ tương lai khó khăn của nhà máy dệt Berkshire Hathaway, Warren Buffett đã quyết định đầu tư sang ngành bảo hiểm. Vào tháng Ba năm 1967, Berkshire Hathaway đầu tư số tiền 8,6 triệu đô-la Mỹ vào cổ phiếu của hai công ty bảo hiểm: National Indemnity Company và National Fire & Marine Insurance Company. Có hai lý do chính để Warren Buffett đầu tư vào các công ty bảo hiểm này. Thứ nhất, chúng là những công ty khỏe mạnh và đạt tiêu chuẩn của chiến lược đầu tư giá trị. Thứ hai, chúng là những công cụ đầu tư tuyệt vời. Với dòng tiền (phí bảo hiểm) dồi dào do khách nộp vào đều đặn, sau khi dành ra khoản dự trữ, công ty sẽ đem đầu tư để sinh lợi. Và với lợi nhuận do đầu tư đem lại cộng với lãi hoạt động của các công ty bảo hiểm, Warren Buffett lại tiếp tục đầu tư mạnh vào các công ty này. Đến năm 2004, Berkshire đã sở hữu 38 công ty bảo hiểm, trong đó có hai tập đoàn lớn là Government Employees Insurance Company (GEICO) và General Re, và những công ty này lại có nhiều công ty con bên dưới.

Bảo hiểm không phải là một ngành dễ kinh doanh. Sản phẩm của các công ty bảo hiểm khó có thể tạo được sự khác biệt. Điều khoản hợp đồng và những thứ khác có thể bị sao chép một cách dễ dàng. Không có điểm đặc biệt nào để các công ty tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm. Phần đông các công ty bảo hiểm đã dùng chiến lược giảm giá để cạnh tranh và giữ thị phần. Buffett tạo ra sự khác biệt cho công ty mình bằng hai cách. Thứ nhất, ông tạo ra chỉ số tài chính mạnh cho các công ty bảo hiểm của mình. Vào thời điểm đó, tổng doanh thu và lợi nhuận của các công ty bảo hiểm Berkshire chỉ đứng sau AIG. Tỷ lệ giữa tổng số tiền đầu tư (35,3 tỉ đô-la Mỹ) trên doanh số phí bảo hiểm (8,1 tỉ đô-la Mỹ) cao hơn rất nhiều so với mức trung bình của ngành. Thứ hai là phương pháp thẩm định. Các công ty của ông thẩm định số lượng nhiều với chi phí hợp lý.

Với hai chiến lược đó, Warren Buffett đã tạo nên sự khác biệt rõ nét cho các công ty bảo hiểm của mình. Trong khi các công ty khác đôi khi phải tạm ngừng hoạt động thì các công ty bảo hiểm của Warren Buffett không bao giờ gián đoạn việc cung cấp bảo hiểm cho thị trường.

Các công ty này tạo ra những dòng tiền rất lớn. Trong năm 2003, dòng tiền này đã lên đến 44,3 tỉ đô-la Mỹ. Chính dòng tiền mặt từ các công ty bảo hiểm đã giúp Warren Buffett đầu tư vào nhiều công ty, cổ phiếu và từ đó tạo nên sự khác biệt cho Berkshire và bản thân ông.

Mua cổ phiếu cũng như mua công ty

Warren Buffett áp dụng một nguyên tắc giống nhau cho việc mua cổ phiếu và mua cả công ty. Thật ra, Buffett thích mua công ty hơn, vì ông có thể điều khiển tiền và tài sản theo chiến lược của mình. Tuy vậy, nếu cổ phiếu của một công ty nào đó đang có giá tốt, ông sẽ mua cổ phần và sở hữu một phần công ty.

Trong cả hai trường hợp, ông áp dụng chiến lược giống nhau. Đó là xem xét cổ phiếu hay công ty đó với quan điểm một ông chủ chứ không phải chỉ với quan điểm một nhà đầu tư kiếm lời. Warren Buffett luôn nói rằng ông là một nhà đầu tư và cũng là một doanh nhân.

Bốn nguyên tắc để ra quyết định đầu tư

Warren Buffett lựa chọn đầu tư vào công ty hay cổ phiếu dựa vào việc xem xét bốn nguyên tắc: kinh doanh, quản lý, tài chính và giá trị.

- ***Nguyên tắc về kinh doanh:*** Công ty kinh doanh gì? Có đơn giản và dễ hiểu? Công ty có lịch sử kinh doanh vững chắc? Công ty có triển vọng phát triển trong dài hạn?
- ***Nguyên tắc về quản lý:*** Ban quản lý có tài giỏi và năng động? Ban quản lý có trung thực với cổ đông? Ban quản lý có tuân thủ luật pháp?
- ***Nguyên tắc về tài chính:*** Tỷ suất lợi nhuận trên vốn tổng sở hữu là bao nhiêu? Cổ đông được lợi gì từ công ty? Các tỷ suất lợi nhuận của công ty? Công ty có tạo được 1 đô-la giá trị cho mỗi đô-la lợi nhuận được giữ lại?
- ***Nguyên tắc về giá trị:*** Giá trị của công ty là bao nhiêu? Có thể mua được công ty cổ phần với giá thấp hơn giá trị không?

Những quan điểm khác biệt của Warren Buffett

Quan điểm về sự lên xuống của thị trường và chu kỳ kinh tế. Theo Warren Buffett, sự sợ hãi và tham lam của nhà đầu tư đã làm giá cả thị trường lên xuống bất thường. Trong dài hạn, nhà đầu cơ – người tạo ra lợi nhuận nhờ sự lên xuống của thị trường – không thể thắng nhà đầu tư dài hạn – dựa trên kết quả kinh doanh của công ty. Vì vậy, sau khi ra quyết định đầu tư, Warren Buffett không quan tâm đến sự lên xuống của cổ phiếu. Ông cũng không quan tâm đến chu kỳ kinh tế. Ông chỉ quan tâm đến chỉ số lạm phát vì nó ảnh hưởng đến tỷ suất lợi nhuận của công ty.

Quan điểm về lý thuyết thị trường hiệu quả. Warren Buffett không tin vào lý thuyết thị trường hiệu quả. Nếu thị trường thật sự hiệu quả thì ông không thể mua được những cổ phiếu được thị trường định giá thấp hơn giá trị.

Quan điểm về rủi ro. Warren Buffett có một quan điểm khác biệt về rủi ro so với các lý thuyết và nhà đầu tư khác. Theo ông, rủi ro là sự không thuận lợi xuất phát từ giá trị nội tại của công ty chứ không phải từ giá cổ phiếu. Sự không thuận lợi về tài chính này xảy ra do chủ quan của người đầu tư khi ra những phán đoán sai về lợi nhuận của công ty, cũng như những yếu tố khách quan khác như ảnh hưởng của thuế hay lạm phát. Ngoài ra, Warren Buffett còn cho rằng rủi ro sẽ đến với những đầu tư ngắn hạn: mua hôm nay và bán ngày hôm sau. Sự dao động khó đoán của thị trường chứng khoán tạo ra rủi ro cho đầu tư ngắn hạn. Một sự đầu tư "đúng" và dài hạn sẽ không bị rủi ro ngắn hạn này.

Quan điểm về đa dạng hóa. Warren Buffett không chủ trương đa dạng hóa để chống rủi ro. Ông chủ trương đầu tư tập trung vào những cổ phiếu, công ty ông hiểu và nghiên cứu kỹ.

Quan điểm về đầu tư thông minh. Ông cho rằng để là nhà đầu tư thành công, chúng ta không cần phải thông minh, tài giỏi hơn những nhà đầu tư khác. Chúng ta chỉ cần có tính kỷ luật cao hơn.

Quan điểm về con người. Warren Buffett tìm kiếm ba phẩm chất sau từ con người: liêm chính, thông minh và nhiệt thành. Trong đó liêm chính là phẩm chất tối quan trọng. Nếu người đó không trung thực thì không thể tin tưởng và làm việc cùng được.

Đầu tư theo phong cách của Warren Buffett

Để đầu tư theo phong cách Warren Buffett, hãy thực hiện bốn bước sau:

- **Bước 1:** Không quan tâm đến sự lên xuống của thị trường chứng khoán;
- **Bước 2:** Không quan tâm đến chu kỳ kinh tế;
- **Bước 3:** Chọn cổ phiếu như thể chúng ta sở hữu công ty. Áp dụng bốn nguyên tắc về kinh doanh, quản lý, tài chính và giá trị để ra quyết định đầu tư;
- **Bước 4:** Quản lý danh mục đầu tư. Không đa dạng hóa và phải rất tập trung vào những công ty chúng ta hiểu rõ về kinh doanh, có tiềm năng tốt và độ an toàn cao (chênh lệch giữa giá trị và giá thị trường cao). Đầu tư dài hạn và tránh thay đổi danh mục đầu tư quá thường xuyên.

Tài liệu tham khảo:

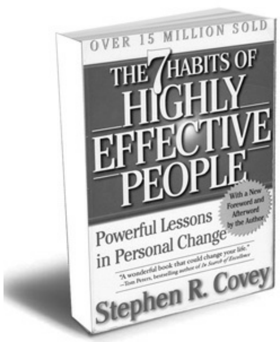
Hagstrom, Robert G., *The Warren Buffett Way*, Wiley, 2005.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *The Warren Buffett Way*.

CHƯƠNG 6. PHÁT TRIỂN BẢN THÂN
7 THÓI QUEN CỦA NGƯỜI THÀNH ĐẠT

The 7 Habits of Highly Effective People *phân tích sâu về những thói quen mà mỗi chúng ta cần phải rèn luyện và phát triển nếu muốn làm việc hiệu quả, thành công trong cuộc sống và nghề nghiệp. Đây là cuốn sách nổi tiếng thế giới về phát triển bản thân và tài năng lãnh đạo. Đến nay, cuốn sách đã được xuất bản hơn 20 triệu bản với hơn 38 ngôn ngữ, và luôn nằm trong danh sách best-sellers kể từ năm 1989 đến nay.*

Tác giả Stephen R. Covey (1932-2012) là nhà giáo dục, doanh nhân, tác giả, và diễn giả người Mỹ. Ông là tác giả nhiều cuốn sách hàng đầu thế giới về nghệ thuật lãnh đạo, và phát triển bản thân.



Bảy thói quen "giải quyết" những thách thức và giúp chúng ta thành đạt

Trong kỷ nguyên mới, chúng ta luôn đối mặt với những thách thức: sợ hãi và tự ti; suy nghĩ tuyệt vọng, bế tắc; những trách nhiệm nặng nề; khao khát và tham vọng sở hữu; mất cân bằng trong cuộc sống; ích kỷ; xung đột và khác biệt với người khác; mong muốn được người khác lắng nghe… Nhiều người có thể viết ra hàng chục trang giấy về những khó khăn và thách thức mà họ phải đang đối diện hằng ngày.

Đâu là giải pháp cho những thách thức này? Hãy mở toang cửa để đón nhận sự thay đổi và để bảy thói quen của những người thành đạt trở thành thói quen của chính chúng ta. Khi ấy, chúng ta không chỉ đương đầu với mọi thách thức một cách tích cực, mà còn trở thành một con người khác: một con người thành đạt, hiệu quả về cá nhân và những mối quan hệ xung quanh.

Thói quen

Thói quen là những khuôn mẫu nhất quán, đôi khi vô thức, thể hiện tính cách thường xuyên của chúng ta. Chúng quyết định sự hiệu quả của hoạt động và tạo nên sức mạnh bên trong của chúng ta. Có thể nói rằng thói quen là một trong những nhân tố quan trọng quyết định số phận của mỗi người. Thói quen, nhất là thói quen xấu, có sức hút rất lớn và rất khó thay đổi hay từ bỏ. Nếu hiểu được bản chất của thói quen và có một quyết tâm cao, chúng ta có thể từ bỏ thói quen xấu và học thói quen tốt.

Để xây dựng một thói quen chúng ta cần phải có cả 3 yếu tố: **(1) Tri thức:** làm gì và tại sao; **(2) Kỹ năng**: làm như thế nào và **(3) Khát vọng:** động cơ, ý muốn hành động.

NHỮNG THÓI QUEN HIỆU QUẢ

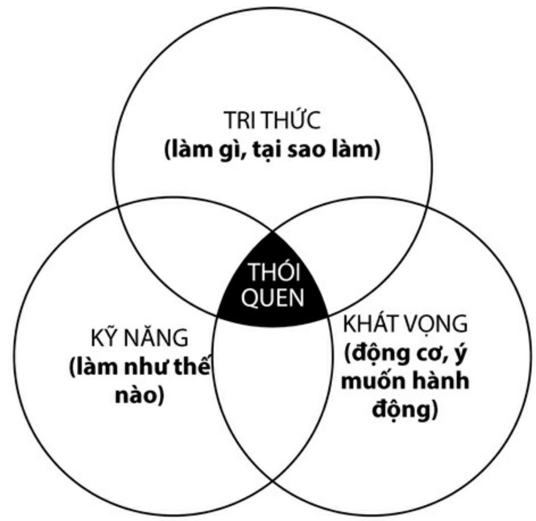
Những nguyên tắc và mô hình của hành vi

Hiệu quả chính là sự cân bằng P/PC

Câu chuyện ngỗng đẻ trứng vàng của Aesop[27] kể rằng: một nông dân may mắn có được con ngỗng đẻ trứng vàng. Cứ mỗi ngày, con ngỗng lại đẻ một quả trứng vàng. Nhờ vậy, người nông dân trở nên giàu có. Anh ta trở nên tham lam hơn, rồi quyết định giết con ngỗng để lấy hết trứng trong bụng của nó. Nhưng con ngỗng không có một quả trứng nào trong bụng, kể từ đó người nông dân không còn được hưởng quả trứng vàng nào nữa.

Câu chuyện cho thấy, hiệu quả thực sự là một hàm số gồm hai biến số: *sản phẩm* – là những

gì được sản xuất (trứng vàng) và *phương tiện* – là năng lực để sản xuất (con ngỗng).



Nếu chúng ta áp dụng mô hình cuộc sống tập trung vào sản phẩm (những quả trứng) mà bỏ qua phương tiện sản xuất (con ngỗng) chúng ta sẽ mất đi phương tiện sản xuất. Nhưng nếu chúng ta chỉ chăm sóc con ngỗng mà không quan tâm đến trứng vàng thì cũng sẽ không có gì để nuôi sống con ngỗng.

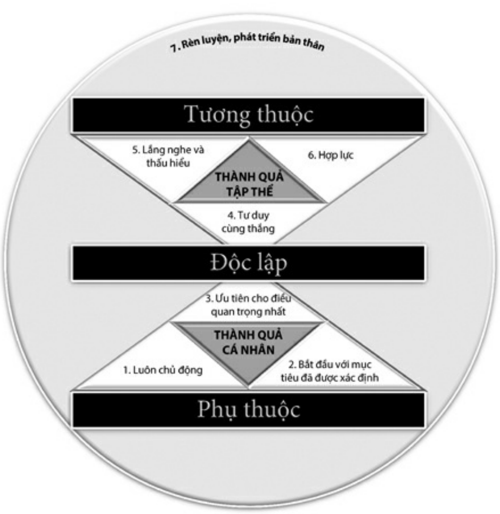
Tính hiệu quả phụ thuộc vào cả hai yếu tố: **P** là sản phẩm (Production) và **PC** là năng lực sản xuất (Production Capability). Sự cân bằng **P/PC** chính là cốt lõi của tính hiệu quả. Một công ty hiệu quả không thể chỉ quan tâm đến khách hàng mà xem nhẹ nhân viên. Một người hiệu quả không vì làm việc quá sức mà không quan tâm giữ sức khỏe. Sự cân bằng P/PC luôn tồn tại và có giá trị trong mọi lĩnh vực cuộc sống. Nó là định nghĩa, là mô thức của sự thành đạt và cũng là cơ sở hình thành nên bảy thói quen.

Bảy thói quen của người thành đạt

Bảy thói quen của người thành đạt bao gồm:

- Ba thói quen về thành quả cá nhân: chủ động lựa chọn; lựa chọn mục tiêu; hành động cho điều quan trọng nhất;
- Ba thói quen về thành quả tập thể: cùng thắng; lắng nghe và thấu hiểu; hợp tác, thể hiện sự độc lập;
- Một thói quen về sự đổi mới phát triển.

Bảy thói quen không phải là một tập hợp rời rạc mà là sự kết hợp chặt chẽ với phương pháp tịnh tiến liên tục nhằm nâng cao hiệu quả cá nhân và các mối quan hệ của cá nhân đó.



7 thói quen của người thành đạt

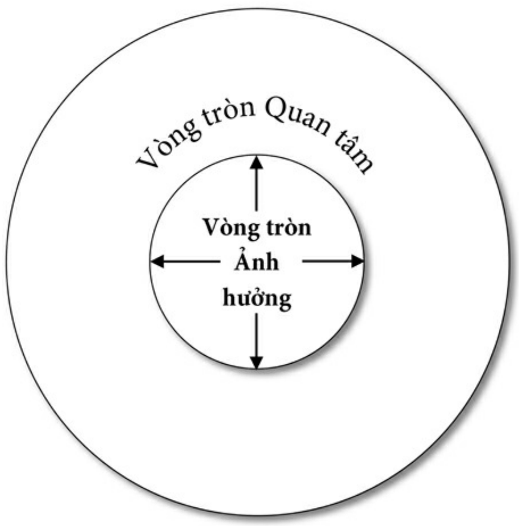
Thói quen thứ nhất: Luôn chủ động

Khác với các động vật khác, mỗi người chúng ta đều có quyền tự do lựa chọn phản ứng, hành động khi nhận được kích thích. Người chủ động luôn biết cách sử dụng quyền tự do lựa chọn phản ứng khi nhận được kích thích và có khả năng phản ứng đúng trong hầu hết các điều kiện và hoàn cảnh. Đây là yêu cầu thiết yếu của một người thành đạt và hạnh phúc. Họ chủ động suy nghĩ và dùng những ngôn từ chủ động. Thay vì nói *"Tôi không thể làm gì được nữa"*, hãy nói *"Hãy tìm cách khác"*; thay vì nói *"Anh ta làm tôi phát điên"*, hãy nói *"Tôi biết kiềm chế cảm xúc của mình"*; thay vì nói *"Tôi không thể"*, hãy nói *"Tôi có thể"* hay *"Tôi chọn…"*, thay vì xem yêu là một cảm xúc, người chủ động xem yêu là một động từ. Tình yêu thúc đẩy chúng ta hành động:

hy sinh, cho đi và hạ thấp cái Tôi của mình.

Dựa vào bốn khả năng thiên phú của con người là trí tưởng tượng, lương tâm, ý chí độc lập và khả năng tự nhận thức, người chủ động xác định họ là *"người sáng tạo mọi thứ và chịu trách nhiệm với mọi hành vi của mình".*

"Người chủ động" tập trung trí tuệ, sức lực, thời gian của mình vào Vòng tròn Ảnh hưởng (Circle of Influence) gồm những sự vật, sự việc họ có thể kiểm soát, quản lý. Với năng lượng tích cực của mình, họ ngày càng mở rộng vòng tròn ảnh hưởng. "Người bị động" thì ngược lại, họ tập trung vào Vòng tròn Quan tâm (Circle of Concern) gồm những vấn đề nằm ngoài khả năng kiểm soát, ngoài khả năng ảnh hưởng, tác động của họ. Sự tập trung ngược này sẽ dẫn đến thái độ đổ lỗi, lên án và không chịu trách nhiệm về việc làm của mình. Việc tập trung vào Vòng tròn Quan tâm cộng với bỏ mặc những điều có thể làm được sẽ làm cho Vòng tròn Ảnh hưởng bị thu nhỏ lại.



Hai vòng tròn của người chủ động

Thói quen thứ hai: Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định

Chúng ta hãy suy nghĩ sâu sắc về mục tiêu của mình. Rất nhiều người đã sống và đạt được những thành tựu "phù du" và cuối đời nhận ra mình chưa đạt được một mục tiêu đúng đắn nào. Mỗi chúng ta có thể có một trọng tâm hay phối hợp nhiều trọng tâm khác nhau cho cuộc đời của mình: gia đình, tiền bạc, công việc, tài sản, thú vui, bạn bè, đối thủ, tôn giáo, bản thân, vợ chồng... Người thành đạt sẽ tạo cho mình một trọng tâm phối hợp để có thể đạt được bốn yếu tố: An toàn, Định hướng, Khôn ngoan và Năng lực ở đỉnh cao. Nhờ vậy, người thành đạt luôn ở thế chủ động cũng như kết hợp hài hòa mọi mặt cuộc sống.

Để có thói quen "bắt đầu mục tiêu đã được xác định", chúng ta phải thiết lập một bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân. Tuyên ngôn này lấy giá trị và nguyên tắc làm nền tảng và thể hiện rõ chúng ta muốn trở thành người thế nào (tính cách), sẽ làm gì (cống hiến, thành tích). Chúng ta không chỉ quản lý cuộc đời mình – làm đúng – mà còn phải lãnh đạo cuộc đời mình – làm điều đúng – để luôn hướng tới mục tiêu đã được xác định.

Thói quen thứ ba: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất

Chúng ta quản lý thời gian theo ma trận gồm bốn phần:

- **Phần thứ nhất:** (bên trái, phía trên) gồm những hoạt động khẩn cấp và quan trọng;

- **Phần thứ hai:** (bên phải, phía trên) gồm những hoạt động không khẩn cấp nhưng quan trọng;
- **Phần thứ ba:** (bên trái, phía dưới) gồm những hoạt động khẩn cấp nhưng không quan trọng;
- **Phần thứ tư:** (bên phải, phía dưới) gồm những hoạt động không khẩn cấp và cũng không quan trọng.

I. Khẩn cấp - Quan trọng	II. Không khẩn cấp - Quan trọng
III. Khẩn cấp - Không quan trọng	IV. Không khẩn cấp - Không quan trọng

Những người không thành đạt dùng đến 90% thời gian cho phần thứ nhất (Quan trọng và Khẩn cấp) và 10% cho phần thứ tư (Không quan trọng và Không khẩn cấp). Một số khác dành thời gian cho phần thứ ba (Khẩn Cấp, Không Quan trọng) nhưng lại luôn nghĩ rằng mình đang ở phần thứ nhất.

Người thành đạt sẽ dành rất ít thời gian cho phần thứ ba và thứ tư. Họ cũng sẽ tối thiểu hóa thời gian dành cho phần thứ nhất để tập trung thời gian quý báu của họ vào phần thứ hai (Không khẩn cấp – Quan trọng). Phần này gồm những công việc như: xây dựng các mối quan hệ, viết bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, lập kế hoạch dài hạn… – chúng là những việc quan trọng, cần thiết nhưng ít khi được thực hiện vì không cấp bách. Để có thể tập trung vào ô thứ hai này và nói "Không" với muôn vàn những sự việc không quan trọng, người thành đạt phải luôn dựa vào các nguyên tắc, sứ mệnh cá nhân, vai trò và mục tiêu đã định.

Công cụ được dùng để lập các hoạt động thuộc phần tư thứ hai cần phải đáp ứng sáu tiêu chí quan trọng sau:

1. **Tính chặt chẽ:** phải có sự hài hòa, thống nhất và gắn kết giữa tầm nhìn với sứ mệnh, giữa vai trò với mục tiêu, giữa các ưu tiên với kế hoạch, giữa ý muốn với kỷ luật;
2. **Tính cân bằng:** cân bằng cuộc sống và không bỏ qua một yếu tố quan trọng nào như sức khỏe, gia đình, chuẩn bị cho nghề nghiệp hay phát triển bản thân;
3. **Nên dùng tuần làm đơn vị thời gian cơ bản;**
4. **Quan tâm đến khía cạnh con người;**
5. **Tính linh hoạt:** công cụ phải phục vụ con người chứ không phải ngược lại, và công cụ phải thể hiện phong cách, nhu cầu và cách thức của chúng ta;
6. **Tính gọn nhẹ:** dễ mang theo và dễ sử dụng.

Để trở thành người tự quản ô thứ hai hiệu quả, chúng ta cần xác định, nhận diện tất cả vai trò của mình như làm cha, làm chồng, làm con, làm giám đốc kinh doanh, làm bạn… và có những mục tiêu quan trọng riêng cho mỗi vai trò để theo đuổi và thực hiện.

Tài khoản tình cảm và sáu cách ký gửi vào tài khoản tình cảm

Tài khoản tình cảm là một cách nói ẩn dụ mô tả mức độ tin cậy được xây dựng trong một mối quan hệ. Đó là cảm giác an toàn, độ tin cậy giữa chúng ta và người khác. Giả sử chúng ta ký gửi vào tài khoản tình cảm của một người bạn bằng sự nhã nhặn, tốt bụng, chân thành và giữ các cam kết với bạn mình thì chúng ta đã thiết lập một khoản dự trữ. Sự tin cậy của người bạn dành cho chúng ta sẽ cao hơn, và khi cần chúng ta có thể nhờ đến sự tin cậy đó. Sáu cách ký gởi vào tài khoản tình cảm của một người khác bao gồm: (1) hiểu rõ từng cá nhân, (2) quan tâm đến những điều nhỏ nhặt nhất, (3) giữ uy tín, luôn giữ đúng lời hứa, (4) làm rõ kỳ vọng của mối quan hệ, (5) thể hiện sự chính trực của bản thân và (6) thành thật nhận lỗi khi phạm sai lầm.

Thói quen thứ tư: Tư duy cùng thắng (win-win)

Sáu mô thức của mối quan hệ tương tác bao gồm: (1) cùng thắng, (2) thắng/thua, (3) thua/thắng, (4) thua/thua, (5) chỉ có thắng, (6) cùng thắng hoặc không giao kèo. Trong thực tế

cuộc sống, đa số các tình huống đều có mối quan hệ tương thuộc, do đó tư duy cùng thắng, tức hai bên cùng có lợi là phương án phù hợp nhất.

Nguyên tắc cùng thắng là nguyên tắc cơ bản mang đến thành công trong mọi tương tác của con người. Nó bao gồm năm mặt tương thuộc, khởi đầu là tính cách, sau đó là các mối quan hệ để hình thành những thỏa thuận. Nó phải được nuôi dưỡng trong một môi trường có cấu trúc và quy tắc được xây dựng trên cơ sở tư duy cùng thắng. Nguyên tắc cùng thắng không thể nào đạt được bởi những người có tư duy thắng/thua, thua/thắng hay thua/thua.

Thói quen thứ năm: Lắng nghe và thấu hiểu

Con người hay có thói quen áp đặt suy nghĩ chủ quan của mình lên hoàn cảnh của người khác. Một ẩn dụ cho cách áp đặt này như sau: bác sĩ nhãn khoa đề nghị các bệnh nhân nhìn không rõ hãy dùng cặp mắt kính mà ông đang sử dụng, vì cho rằng ông thấy rõ thì họ cũng sẽ thấy rõ!? Để tránh xu hướng áp đặt hay đưa ra những lời khuyên vội vã, chúng ta cần phải lắng nghe và thấu hiểu.

Để rèn luyện thói quen giao tiếp hiệu quả, bạn không nên chỉ dựa vào kỹ thuật giao tiếp mà hãy xây dựng cho mình một thái độ lắng nghe và thấu hiểu để dẫn đến sự cởi mở và tin cậy. Chúng ta cũng cần mở các tài khoản tình cảm để tạo sự thông hiểu giữa hai tâm hồn.

Thói quen thứ sáu: Hiệp lực

Đoàn kết hiệp lực bao giờ cũng mạnh hơn từng phần cộng lại. Hợp tác, đồng tâm hiệp lực là yêu cầu cốt yếu của mô thức lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Nó là chất xúc tác giúp liên kết và giải phóng những sức mạnh to lớn bên trong mỗi con người chúng ta. Đồng tâm hiệp lực luôn đem lại kết quả tốt hơn. Nó là kết quả trọn vẹn của nhiều thói quen khác. Nó đem lại sự thành công trong một thực tại tương thuộc – đội nhóm làm việc tập thể, xây dựng tập thể, phát triển sự đoàn kết và sáng tạo với những người khác.

Hợp tác không có nghĩa là đồng nhất mọi người. Ngược lại, hợp tác coi trọng sự khác biệt của mỗi người chúng ta về trí tuệ, tình cảm, tâm lý, quan điểm và cách nhìn nhận vấn đề.

Thói quen thứ bảy: Rèn luyện, phát triển bản thân

Thói quen thứ bảy chính là thói quen duy trì, phát triển và gia tăng tài sản của chính bản thân chúng ta. Chúng ta phải luôn rèn luyện và đổi mới bốn mặt sau: **(1) Thể chất:** luyện tập thể dục thể thao, dinh dưỡng, kiểm soát áp lực; **(2) Trí tuệ:** học và đọc, hình dung, lập kế hoạch, viết; **(3) Tinh thần:** giá trị, cam kết, nghiên cứu, thiền định; **(4) Quan hệ xã hội, tình cảm:** phục vụ, thấu hiểu/thông cảm, hợp tác, an toàn nội tại.

Đổi mới và rèn luyện là một nguyên tắc và cũng là quá trình giúp chúng ta phát triển và tiến lên theo đường xoắn ốc của sự tăng trưởng và liên tục đổi mới. Con đường phát triển này đòi hỏi chúng ta phải học, cam kết và làm việc với các mức độ ngày càng cao hơn. Không có mức độ nào là đủ cao để ngừng lại. Chúng ta phải liên tục phát triển, liên tục học – cam kết – thực hiện, thực hiện – học – cam kết và cam kết – thực hiện – học… cứ luân phiên và liên tục như thế theo đường tăng trưởng xoắn ốc.

Tài liệu tham khảo:

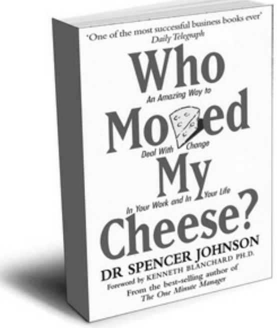
Covey, Stephen R., *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change,* Franklin Covey, Kindle Edition, 2010.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*.

AI LẤY MIẾNG PHO MÁT CỦA TÔI?

Who Moved My Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life *dịch sát nghĩa là* **Ai đã lấy miếng pho mát của tôi? Phương cách tuyệt vời nhất để đối phó với sự thay đổi trong công việc và cuộc sống của chúng ta.** *Thông qua câu chuyện ngụ ngôn về bốn nhân vật – đại diện cho những phần đơn giản và phức tạp trong con người của chúng ta – cuốn sách đưa ra thông điệp:* "Miếng pho mát – những gì chúng ta đang sở hữu – sẽ luôn thay đổi và di chuyển. Chúng ta hãy di chuyển cùng với miếng pho mát và tận hưởng nó." *Cuốn sách được nhiều người đọc yêu thích và đánh giá cao. Tuy vậy, cũng có ý kiến cho rằng một số công ty đã lợi dụng ý nghĩa của cuốn sách để khuyến khích nhân viên tìm công việc mới nhằm giảm áp lực nhân sự của họ.*

Tác giả Spencer Johnson chuyên viết những truyện cá nhân dành cho trẻ em. Tác giả cũng là đồng tác giả của loạt sách **One Minute Manager (Nhà quản lý một phút)**. *Những cuốn sách bán chạy của Spencer Johnson đã được dịch ra 26 thứ tiếng trên thế giới.*



Ai lấy miếng pho mát của tôi? kể về bốn nhân vật: hai chú chuột Sniff và Scurry cùng hai người tí hon Haw và Hem. Họ có tính cách và suy nghĩ khác nhau nhưng cùng chung sống trong một mê cung. Chú chuột Sniff luôn nhanh chóng phát hiện ra những thay đổi. Chú chuột Scurry luôn phản ứng, hành động nhanh chóng trước mọi sự việc. Người tí hon Haw tuy chậm nhưng lại biết thích nghi đúng lúc khi nhận thấy thay đổi. Người tí hon Hem luôn phản đối, chống lại những thay đổi vì sợ rằng điều đó có thể sẽ dẫn đến những sự việc tồi tệ hơn. Mỗi ngày, bốn nhân vật này tìm kiếm pho mát – đó vừa là món ăn, vừa là niềm vui và hạnh phúc của họ.

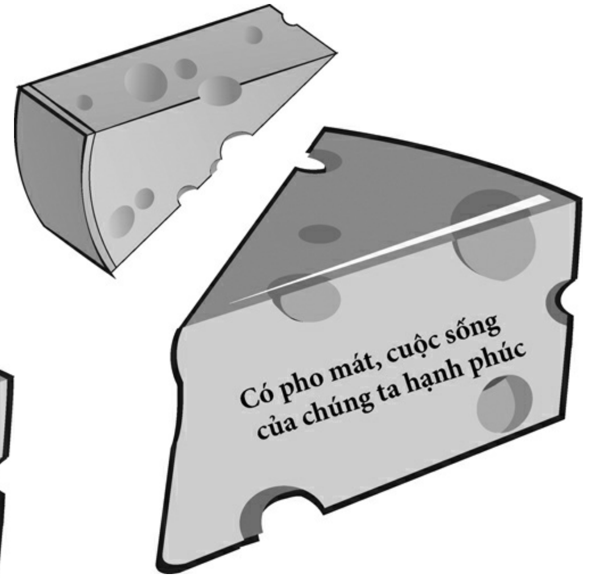
Thời gian đầu họ chia thành hai nhóm – một nhóm gồm hai chú chuột và nhóm còn lại là hai người tí hon – để đi tìm pho mát. Hai chú chuột Sniff và Scurry chỉ có bộ não đơn giản nhưng lại có bản năng nhanh nhạy và chính xác. Chúng thường sử dụng phương cách thử sai đơn giản "Có-hay-Không?" để tìm pho mát. Chú chuột Sniff sử dụng chiếc mũi cực kỳ thính của mình để nhắm đến nơi nào có thể có miếng pho mát, còn Scurry thì chạy và lùng sục rất nhanh. Có những khi chúng bị lạc hướng và va đầu vào tường, nhưng rồi lại nhanh chóng tìm được hướng đi mới của mình. Trong khi đó, hai người tí hon Haw và Hem dùng khả năng tư duy của mình để rút kinh nghiệm từ các sai lầm họ đã trải qua. Khi thất bại trong việc tìm pho mát, họ hay dùng bộ não và cảm xúc để suy diễn ra những chuyện rắc rối trong hành trình. Điều này làm cuộc sống của họ trong mê cung trở nên phức tạp và đầy thách thức.

Vào một ngày đẹp trời, bằng cách tìm kiếm riêng của mình, cả bốn nhân vật đều tìm thấy loại pho mát mà họ yêu thích tại kho pho mát P. Kể từ đó, ngày nào họ cũng mặc đồ thể thao và chạy theo con đường riêng của mình đến kho pho mát P. Khác với hai chú chuột Sniff và Scurry – luôn chuẩn bị gọn gàng và chạy ra kho P từ sáng sớm để ăn pho mát và lùng sục, quan sát chung quanh – hai người tí hon Haw và Hem mỗi ngày lại dậy muộn hơn một chút, mặc quần áo chậm hơn một chút rồi thong thả đi bộ đến kho pho mát P. Họ nghĩ rằng những miếng pho mát sẽ luôn còn ở đó cho họ ăn hằng ngày. Một thời gian sau, hai người tí hon chuyển hẳn vào kho pho mát P để ở. Họ mời bạn bè đến chơi và khoe những miếng pho mát mà họ đang tận hưởng. Lúc này cuộc sống đối với Haw và Hem thật là hạnh phúc, và họ trở nên tự mãn với những gì mình đang có.

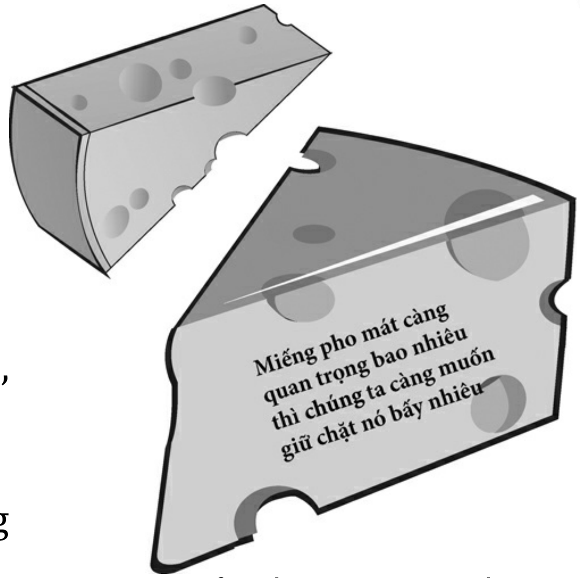
Một ngày nọ, hai chú chuột Sniff và Scurry phát hiện không còn miếng pho mát nào trong kho P cả. Chúng rất ngạc nhiên nhưng không hề lúng túng, vì đã dự cảm trước điều này nhờ quan sát sự sụt giảm hàng ngày của kho pho mát. Sau khi nhận ra sự thật, thay vì phân tích sâu, suy nghĩ nhiều, chúng nhanh chóng quyết định phải khẩn trương thích ứng với hoàn cảnh và bắt đầu chạy đi tìm kho pho mát mới.

Thái độ của hai người tí hon hoàn toàn ngược lại. Haw buồn bã không muốn tin vào điều trước mắt, còn Hem thì rất lo lắng và hoảng hốt. Hem giận dữ la lớn: *"Ai đã lấy miếng pho mát*

của tôi?” Đêm hôm đó, hai người tí hon quay trở về nhà với bụng đói meo. Haw viết lên tường dòng cảm nghĩ của mình: *“Miếng pho mát càng quan trọng bao nhiêu thì chúng ta càng muốn giữ chặt nó bấy nhiêu.”*

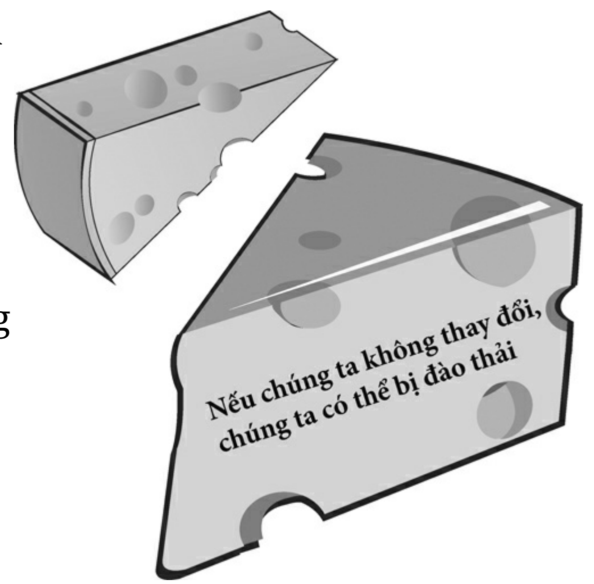


Ngày hôm sau, Haw và Hem quay lại kho P để xác nhận sự thật không thể chối cãi: *không còn miếng pho mát nào trong kho cả.* Hem vẫn không chấp nhận chuyện này. Hem nhất quyết tin rằng nếu ai đã đem những miếng pho mát đi thì phải trả lại cho cậu ta, vì cậu là người phát hiện ra kho pho mát P và có quyền được hưởng những miếng pho mát thơm ngon. Những ngày tiếp theo, Hem đã thuyết phục Haw ở lại kho P với mình để tiếp tục tìm kiếm. Tìm mãi không ra, họ bắt đầu đục, đập vỡ các bức tường với hy vọng ai đó giấu pho mát trong đó. Ngày qua ngày, bao nhiêu tường đã bị đục lỗ, bị đập vỡ nhưng những miếng pho mát vẫn không chịu xuất hiện.



Trong khi đó, sau một thời gian tìm kiếm cực nhọc, hai chú chuột cuối cùng đã tìm ra kho pho mát M. Kho này có nhiều pho mát hơn bất cứ nơi nào mà chúng từng biết.

Tìm hoài không ra pho mát, Haw tự hỏi bản thân tại sao lại không xông pha vào mê lộ để tìm kiếm pho mát như hai chú chuột. Hem, ngày càng giận dữ và mệt mỏi, không ủng hộ ý tưởng này của Haw. Tuy vậy Haw vẫn nhất quyết rời bỏ kho P để dấn thân vào mê cung tìm kho pho mát mới. Haw viết lên tường câu sau với mong muốn Hem sẽ thay đổi suy nghĩ và cũng đi tìm như cậu sắp bắt đầu:



Lúc khởi hành với những ý chí mới, Haw cảm thấy rất hứng khởi. Nhưng sau khi tìm kiếm một thời gian mà không thấy pho mát, Haw lại cảm thấy sợ hãi vì đã rời khỏi nơi chốn quen thuộc và có thể sẽ không bao giờ tìm được pho mát. Nỗi sợ hãi này cứ lặp đi lặp lại trong suốt hành trình. Cứ mỗi lần nản chí, sợ hãi, Haw lại lên dây cót cho chính mình bằng những suy nghĩ tích cực:

Để vượt qua sợ hãi: *“Khi vượt lên nỗi sợ hãi của chính mình, chúng ta sẽ có những cảm nhận tốt.”*

Khi tìm được kho pho mát nhưng chỉ có vài miếng: *“Càng nhanh chóng quên đi pho mát cũ, chúng ta càng sớm tìm thấy những miếng pho mát mới.”*

Để có thêm sức mạnh trên đường tìm kiếm: *“Việc tưởng tượng ra mình đang thưởng thức những miếng pho mát mới – ngay cả khi chưa tìm ra – cũng sẽ giúp ta đến đích nhanh hơn.”*

Chặn đứng nỗi sợ hãi và tăng thêm cảm hứng: *“Đi vào mê cung và tìm kiếm những miếng pho mát mới thú vị hơn nhiều so với việc chỉ ngồi yên và chờ đợi trong tình trạng không có pho mát.”*

Khi tìm theo phương pháp cũ mà chưa ra pho mát mới: *“Cứ bám vào những suy nghĩ, phân tích cũ sẽ không thể nào tìm được pho mát mới.”*

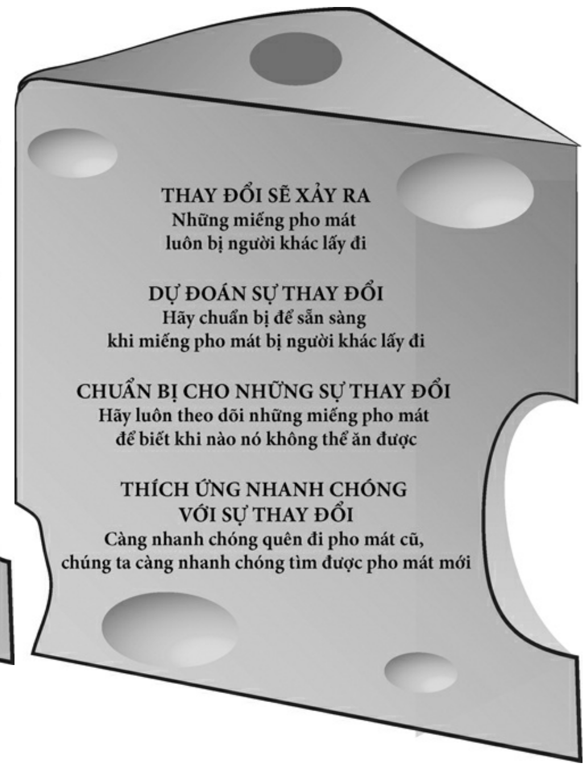
Khi nhận ra rằng thay đổi niềm tin sẽ tạo ra những hành động tích cực: *“Khi người ta nhận*

thấy họ có thể tìm và thưởng thức những miếng pho mát mới, người ta sẽ thay đổi hành động của mình."

Cuộc hành trình dài và đầy cam go của Haw đã kết thúc một cách bất ngờ. Một ngày nọ, Haw vào đúng ngay kho M, nơi có rất nhiều các loại pho mát ngon. Sau khi chào hai chú chuột, cậu tháo giày ra và đeo lên cổ để có thể thoải mái chạy vào. Sau khi chén no nê các loại pho mát mới, cậu hô to: *"Cám ơn sự thay đổi."* Cậu cũng tự phân tích những gì đã xảy ra với mình và hai chú chuột rồi rút ra hai kết luận: *"Hãy lưu ý đến những thay đổi nhỏ để có thể chuẩn bị và thích ứng tốt hơn với thay đổi lớn"* và *"Hãy đơn giản hóa mọi sự việc để linh động và phản ứng nhanh chóng hơn. Đừng phức tạp hóa vấn đề và làm rối trí mình với những suy nghĩ sợ hãi."*

Với mong ước sẽ thay đổi được suy nghĩ của Hem và hy vọng một ngày nào đó Hem cũng tự dấn thân đi tìm kho pho mát mới. Haw đã viết những thông điệp sau cho Hem trên một miếng pho mát:





Haw đang có một lượng pho mát lớn, và cậu tiếp tục ra ngoài mê cung để khám phá những khu vực mới và tìm hiểu những gì đang xảy ra. Haw hy vọng rằng một ngày nào đó Hem sẽ hiểu được thông điệp: *"Hãy di chuyển cùng với miếng pho mát và tận hưởng nó."*

Tài liệu tham khảo:

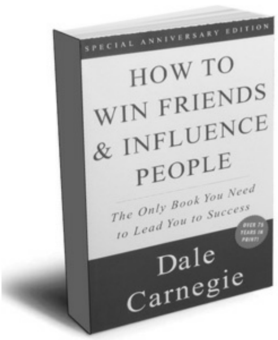
Johnson, *Who Moved My Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life,* G. P. Putnam's Sons, 1998.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về *Who Moved My Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life.*

ĐẮC NHÂN TÂM

How to win friends and influence people *dịch sát nghĩa là* **Làm sao để kết bạn và ảnh hưởng đến người khác.** *Đây là cuốn sách về phát triển con người hàng đầu thế giới. Cuốn sách nói về nghệ thuật ứng xử với người khác, nghệ thuật tạo thiện cảm, nghệ thuật làm cho mọi người tin tưởng và nghệ thuật lãnh đạo hiệu quả. Cuốn sách đã được dịch sang hầu hết các ngôn ngữ và có mặt ở hàng trăm quốc gia trên thế giới.*

Tác giả Dale Breckenridge Carnegie (1888 – 1955) tuy sinh ra trong một gia đình nghèo ở Missouri, Mỹ nhưng đã trở thành một tác giả nổi tiếng tầm thế giới. Ông đã phát triển các khóa học nổi tiếng về phát triển cá nhân, nghệ thuật bán hàng, nói trước công chúng và các kỹ năng giao tiếp. Ngoài cuốn **Đắc nhân tâm**, *ông còn là tác giả của một số cuốn sách best-sellers khác. Một trong những ý tưởng cốt lõi của ông là chúng ta có thể thay đổi hành vi của người khác bằng cách thay đổi hành vi của mình đối với họ.*



Nghệ thuật ứng xử với người khác

Nguyên tắc 1: Đừng chỉ trích, oán trách hay than phiền ai cả

Bất cứ ai trên đời, từ những người ở vị trí cao cho đến vị trí thấp, thậm chí là tội phạm, đều có lòng kiêu hãnh cá nhân và không muốn người khác phê bình, chỉ trích hay than phiền về mình. Khi chỉ trích người khác, chúng ta sẽ tạo ra sự chống đối, tự vệ hay chối bỏ trách nhiệm từ người bị chỉ trích.

Hơn thế nữa, họ sẽ có tâm lý chán nản, bi quan về bản thân và có thể có ác cảm với chúng ta. Những người chúng ta gặp trong cuộc đời, dù tốt hay xấu, đều có những kinh nghiệm sống riêng của họ và ảnh hưởng ít hoặc nhiều đến cuộc sống của chúng ta.

Vì vậy, đối với những người được xem là "xấu" hay có hành động không tốt đối với chúng ta, thay vì chỉ trích, oán trách hay than phiền họ, chúng ta hãy cố gắng thấu hiểu họ, thông cảm với những hành động của họ. Hãy xem đó là những bài học tuyệt vời từ cuộc sống. Nhờ cách xử sự bao dung như vậy, chúng ta sẽ nhận được những phản ứng tích cực từ họ.

Để có thể làm tốt nguyên tắc 1, chúng ta phải luyện tập quản lý cảm xúc, quản lý những suy nghĩ hiếu chiến, tức giận, bực mình và nuôi dưỡng hành vi cư xử bao dung, vị tha với người khác.

Nguyên tắc 2: Thành thật khen ngợi và biết ơn người khác

Ai cũng muốn được là người quan trọng, được người khác chú ý và tán thưởng. Không gì tàn phá mối quan hệ ghê gớm hơn việc "dìm hàng" hay làm cho người đối diện mất đi cảm giác về cái tôi quan trọng của mình; và không gì có thể làm cho mối quan hệ tốt hơn bằng cách tán thưởng, khen ngợi người đối diện một cách tự nhiên và đúng mực để nâng cái tôi của họ lên. Thay vì tìm điều không tốt hay bới móc lỗi lầm của người khác, chúng ta hãy tìm ưu điểm và những thành quả của họ để có thể khen tặng một cách thành thực. Chúng ta cũng phải biết tỏ lòng biết ơn khi người khác làm cho mình điều gì, dù là rất nhỏ.

Khi biết khen ngợi và cám ơn những người xung quanh một cách chân thành, chúng ta sẽ tạo nên tình thân ái và một nguồn động viên to lớn cho họ. Cảm giác được yêu thương, quan tâm và công nhận sẽ giúp họ sống tích cực, phát huy những điểm tốt và hoàn thiện bản thân.

Nguyên tắc 3: Làm cho người khác mong muốn thực hiện điều chúng ta muốn họ làm

Điều chúng ta muốn làm không hẳn là điều người khác muốn làm. Hãy suy nghĩ về vấn đề này: *Khi câu cá, chúng ta sẽ móc vào lưỡi câu những món chúng ta thích ăn hay những món cá thích ăn?* Để gây ảnh hưởng đến người khác, chúng ta hãy nói về những điều họ mong muốn đạt được và giúp họ đạt những điều đó.

Để có thể thuyết phục người đối diện làm những điều ta muốn họ làm, hãy suy nghĩ sự việc theo góc độ của người ấy, cũng như theo góc độ của mình và tự hỏi bản thân: *"Tôi có thể làm gì để người khác tự giác làm điều này?"* Khi ấy chúng ta sẽ biết cách thảo luận và gợi ý để hướng người đó thực hiện điều chúng ta mong muốn.

Nghệ thuật tạo thiện cảm

Nguyên tắc 1: Thật lòng quan tâm đến người khác

Hãy quan tâm một cách chân thành đến người khác. Bằng cách thật sự quan tâm về sở thích, thói quen và những băn khoăn của người đối diện, chúng ta sẽ thắt chặt mối quan hệ giữa ta với họ và nhận được sự hợp tác lâu dài của họ. Nhờ biểu lộ sự quan tâm chân thành tới người khác, chúng ta không chỉ có thêm bạn bè mà còn có thể tăng thêm sự trung thành của nhân viên, khách hàng… Lòng quan tâm chân thành sẽ tạo nên sự tích cực mầu nhiệm, không chỉ cho người khác mà còn cho chính chúng ta.

Nguyên tắc 2: Hãy mỉm cười với người khác

Nụ cười rất quan trọng. Nó có giá trị hơn nhiều lời nói. Nụ cười làm cho người đối diện cảm thấy chúng ta thân thiện và thích kết bạn với chúng ta. Tuy nhiên, đó phải là nụ cười tự nhiên từ trong tâm chúng ta, chứ không phải một cái mỉm cười máy móc, vô hồn. Một nụ cười tự nhiên, thân thiện sẽ hấp dẫn người khác đến với chúng ta. Khi cười, chúng ta mang lại niềm hạnh phúc và suy nghĩ tích cực cho những người xung quanh và cho chính chúng ta.

Nguyên tắc 3: Nhớ tên người khác

Con người ai cũng yêu quý tên của mình và mong muốn người khác nhớ và gọi tên mình một cách chính xác. Đó là lý do tại sao nhiều công ty được đặt theo tên của những người sáng lập, hoặc những công trình như thư viện, bảo tàng, tòa nhà… được đặt theo tên người tài trợ. Để có thể nhớ tên người khác, chúng ta hãy lặp lại tên của họ khi được giới thiệu, hãy tạo sự liên tưởng giữa tên của họ với tính cách, hành vi, công ty, gia đình hay những mối quan tâm của họ. Khi nhớ và gọi tên người khác một cách chính xác, chúng ta đã "ghi điểm" thiện cảm cao đối với họ.

Nguyên tắc 4: Khuyến khích người khác nói và hãy lắng nghe nhiều hơn

Con người có một cái miệng và hai cái tai, vậy nên chúng ta hãy nói ít đi và lắng nghe người khác nhiều hơn. Lắng nghe một cách tập trung và quan tâm sâu sắc đến những chi tiết, câu chuyện mà người khác đang nói tức là chúng ta đã tạo được thiện cảm lớn đối với họ. Với những nhân viên phục vụ khách hàng, lắng nghe những than phiền bực tức của khách hàng một cách thật lòng tức là đã giảm bớt được phần nào sự khó chịu của khách.

Nguyên tắc 5: Nói về điều người đối diện quan tâm

Hãy nói về những điều mà người đối diện quan tâm. Tổng thống Theodore Roosevelt biết cách làm cho câu chuyện trở nên cực kỳ thú vị, vì mỗi khi gặp ai ông đều tìm hiểu thật kỹ những vấn đề mà ông biết người khách ấy đặc biệt quan tâm. Khi nói về những điều mà người đối diện quan tâm, chúng ta đã tạo được thiện cảm rất cao đối với họ.

Nguyên tắc 6: Làm cho người đối diện cảm thấy mình quan trọng

Một nhu cầu cơ bản đôi khi có thể ẩn sâu trong từng người chính là mong muốn được người khác đánh giá cao. Bằng cách đánh giá, khen ngợi người đối diện thật lòng, chúng ta đã nuôi dưỡng và thỏa mãn nhu cầu được đánh giá cao, được cảm thấy mình quan trọng của họ. Thế nhưng, chúng ta phải tuyệt đối tránh những lời khen, đánh giá giả tạo, không thật lòng.

12 cách hướng người khác tin tưởng và suy nghĩ

theo chúng ta

Cách số 1: Không tranh cãi

Khi tranh cãi với người đối diện, tức là ta sẽ cố gắng làm cho ý kiến của mình “thắng” ý kiến của họ. Khi họ thua cuộc tranh cãi, họ sẽ cảm thấy khó chịu và mất mặt. Chúng ta hãy tránh tranh cãi vì không ai chiến thắng khi tham gia vào một cuộc tranh cãi cả: nếu tranh cãi thua thì rõ là chúng ta thua; nếu tranh cãi thắng thì chúng ta vẫn thua vì đã làm người đối diện cảm thấy mất mặt và tổn thương lòng tự tôn. Vì thế, chúng ta hãy tránh tranh cãi. Cách giải quyết tranh cãi tốt nhất là đừng để nó xảy ra.

Cách số 2: Tôn trọng ý kiến của người khác

Trước ý kiến của người khác, đừng nên bày tỏ sự không đồng tình của mình bằng những câu tranh cãi từ lời nói, thái độ, hay điệu bộ.

Khi thách thức ý kiến của người khác, chúng ta không thay đổi được tư tưởng của họ. Thay vào đó, chúng ta đang mời gọi họ phòng vệ và tấn công ngược lại chúng ta. Hãy tập tôn trọng ý kiến của người khác, và đừng bao giờ nói rằng: *“Anh/chị sai rồi!”*

Cách số 3: Thẳng thắn thừa nhận sai lầm của mình

Nếu chúng ta sai, hãy nhanh chóng và thẳng thắn thừa nhận điều đó. Việc thừa nhận mình đã sai đặc biệt hữu ích khi người đối diện đang muốn chứng minh cái sai của chúng ta. Thừa nhận mình đã sai tốt hơn là phải nghe những lời chỉ trích từ người đối diện. Khi thừa nhận mình sai, chúng ta sẽ có cơ hội được người đối diện thông cảm và hỗ trợ. Khi chúng ta sai mà không thừa nhận, mọi việc sẽ trở nên trầm trọng hơn.

Cách số 4: Nhẹ nhàng, thân thiện khi giao tiếp

Ngay cả khi đang tức giận, hãy cố gắng nói chuyện nhẹ nhàng, thân thiện. Chúng ta không thể giành chiến thắng khi người đối diện đang suy nghĩ tiêu cực về chúng ta. Nhưng nếu tỏ ra thân thiện, làm dịu đi cảm giác bực tức của người đối diện, thì chúng ta có cơ hội thuyết phục họ nghe theo quan điểm của mình.

Cách số 5: Áp dụng bí quyết của Socrates để nhận được sự đồng ý của người đối diện

Chúng ta sẽ gặp nhiều trở ngại khi bắt đầu câu chuyện bằng sự không đồng ý của người khác. Hãy bắt đầu một cuộc nói chuyện bằng cách nhấn mạnh những điểm mà hai bên đã đồng thuận. Khi đã có những câu trả lời “đồng ý”, chúng ta và người đối diện mới nên tiến tới bàn luận những vấn đề khó hơn.

Cách số 6: Hãy để người đối diện nói khi phải đối đầu

Trong trường hợp có sự đối đầu, chúng ta hãy để người đối diện nói và trình bày quan điểm của họ. Do được khuyến khích và lắng nghe một cách chân thành, người đối diện sẽ bày tỏ hết những mối quan tâm của họ và sẽ hài lòng về bản thân và kiến thức của mình. Hãy để họ cảm thấy chính họ mới là người làm chủ cuộc nói chuyện. Đó là cách khôn ngoan để làm cho người khác lắng nghe chúng ta một cách tự nhiên.

Cách số 7: Hãy để người đối diện tin rằng họ mới là người đưa ra ý tưởng đầu tiên

Hãy khéo léo hướng người khác tin rằng những ý tưởng quan trọng đều do họ nghĩ ra. Khi họ tin như vậy, họ sẽ dễ dàng hợp tác với chúng ta.

Cách số 8: Đặt mình vào hoàn cảnh người đối diện

Hãy đặt mình vào hoàn cảnh cảnh của người đối diện để có thể hiểu rõ hơn về mong muốn, nhu cầu cũng như nguyên nhân hành động của họ.

Cách 9: Đồng cảm với mong muốn của người đối diện

Hãy thể hiện sự đồng cảm với suy nghĩ và mong muốn của người khác. Câu nói tuyệt vời mà

chúng ta có thể áp dụng để thể hiện sự đồng cảm là: *"Tôi hoàn toàn hiểu được cảm giác của anh. Nếu ở trong hoàn cảnh đó tôi cũng sẽ làm như vậy."*

Cách số 10: Khơi gợi sự cao thượng nơi người đối diện

Hàng động của con người diễn ra bởi những lý do thật sự, nhưng đôi khi lại được che giấu bởi một lý do tốt đẹp khác. Họ không nói lý do thật mà chỉ nói một cách chính thức về lý do tốt đẹp. Dù chúng ta có biết và chỉ trích thế nào đi nữa thì người đối diện vẫn hành động theo lý do thật, trong khi họ luôn muốn chúng ta tin vào lý do tốt đẹp mà họ đã nói ra. Vậy sao chúng ta không tán thành lý do tốt đẹp đó của họ? *"Nếu cứ nhìn vào mặt xấu của người khác, họ sẽ trở nên tồi tệ hơn. Nhưng nếu khơi gợi sự cao thượng thì họ sẽ vươn đến những điều tốt hơn."*

Cách số 11: Trình bày vấn đề một cách sinh động

Khi thể hiện ý tưởng của mình một cách sinh động, chúng ta sẽ giúp nó mạnh mẽ và có sức thuyết phục hơn. Để người khác chú ý và quan tâm, chỉ trình bày sự kiện và chi tiết là chưa đủ. Việc trình bày phải được cải thiện cho sinh động hơn bằng nhiều kỹ thuật khác nhau.

Cách số 12: Kêu gọi người khác có tinh thần vượt lên thử thách

Ai cũng đều mong muốn có cơ hội để thử sức, bứt phá, thể hiện, chứng minh giá trị thực của mình, phát triển và giành được thắng lợi. Bằng cách kêu gọi tinh thần này ở người khác, chúng ta sẽ tạo được mối quan hệ tốt đẹp và thiện cảm từ họ.

Những nguyên tắc lãnh đạo người khác một cách hiệu quả

- Trước khi phê bình hãy khen ngợi. Hãy bắt đầu câu chuyện bằng lời khen chân thành;
- Góp ý sai lầm của người khác một cách gián tiếp;
- Nhìn nhận sai lầm của mình trước khi phê bình người khác;
- Thay vì ra lệnh cho nhân viên, hãy gợi ý cho họ;
- Giữ thể diện cho người khác. Nếu phải phê bình người khác thì nên chú ý giữ thể diện, giữ niềm tự hào của họ;
- Khuyến khích người khác. Thành thật khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhất của họ;
- Tạo cho người khác một ưu điểm và tán dương họ. Có thể họ chưa có ưu điểm đó, nhưng rồi họ sẽ nỗ lực để xứng đáng với sự tán dương của chúng ta;
- Khuyến khích, khéo léo mở đường cho người khác sửa chữa lỗi lầm;
- Tôn vinh người khác, làm cho họ vui vẻ thực hiện đề nghị của chúng ta.

Tài liệu tham khảo:

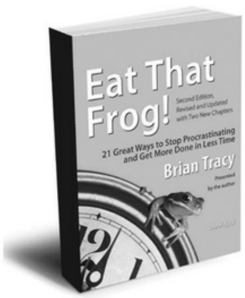
Carnegie, Dale, *How to Win Friends & Influence People*, Simon & Schuster, 2010.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *How to Win Friends & Influence People.*

ĐỂ ĐẠT HIỆU QUẢ TRONG CÔNG VIỆC

Eat That Frog – 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time *dịch sát nghĩa là:* **Ăn ngay con ếch đó – 21 nguyên tắc tránh trì hoãn và hoàn thành nhiều việc trong thời gian ngắn hơn.** *Như tựa đề, cuốn sách cung cấp 21 nguyên tắc giúp chúng ta có động lực và cách xử lý những công việc khó khăn nhất, cũng như có khả năng làm được nhiều hơn trong quỹ thời gian luôn hạn hẹp của mình.*

Brian Tracy là chủ tịch công ty Brian Tracy International và là diễn giả tạo động lực nổi tiếng tại Mỹ và trên thế giới. Ông là tác giả của các cuốn sách: **Nhận lương cao hơn và được thăng tiến nhanh hơn, Tối đa hóa thành tựu, Làm thế nào để bắt đầu và thành công trong việc kinh doanh riêng của bạn**(28) *cùng nhiều cuốn best-sellers khác.*



Hãy "xử" con ếch đó

Nếu việc cần làm của chúng ta vào mỗi buổi sáng là ăn một con ếch sống – điều kinh khủng nhất – thì chúng ta không nên trì hoãn mà hãy thực hiện ngay để được hưởng trọn vẹn một ngày thoải mái với ý nghĩ rằng điều không mong muốn kia đã được thực hiện. Như thế sẽ tốt hơn là cứ để nó làm ảnh hưởng cả một ngày còn lại của chúng ta.

Con ếch xấu xí, kinh khủng đó là tượng trưng cho những nhiệm vụ quan trọng nhất mà mỗi chúng ta phải ưu tiên thực hiện trong kế hoạch làm việc của mình. Nếu lẩn trách những công việc trọng yếu, chúng ta sẽ không bao giờ đạt được thành công như mong đợi.

21 nguyên tắc sau sẽ giúp chúng ta làm được nhiều việc với ít thời gian hơn.

Nguyên tắc số 1: Xác định mục tiêu

Chúng ta phải làm rõ với bản thân mình những mục tiêu quan trọng cần đạt được. Khi biết rõ điều mình mong muốn và nắm được phương pháp để đạt mục tiêu, chúng ta sẽ thắng được tâm lý ngần ngại và trì hoãn những công việc cần làm. Ngay từ bây giờ, hãy viết ra giấy những mục tiêu cần đạt được bằng cách áp dụng bảy bước đơn giản sau:

- Quyết định chính xác các mục tiêu;
- Viết ra giấy các mục tiêu và kế hoạch;
- Ấn định thời hạn chót để hoàn thành các mục tiêu;
- Liệt kê tất cả các việc cần làm để đạt được những mục tiêu đề ra;
- Chuyển những việc cần làm thành các kế hoạch hành động cụ thể;
- Thật sự hành động, thực hiện các việc trong kế hoạch;
- Tự cam kết một phần nhiệm vụ mỗi ngày và tiến gần hơn đến mục tiêu.

Nguyên tắc số 2: Lập kế hoạch làm việc

Rõ ràng, hành động sẽ tốt hơn sự trì hoãn, thế nhưng hành động không có kế hoạch sẽ dẫn đến thất bại. Do đó, chúng ta phải lập kế hoạch làm việc – tổng quát, hàng tháng, hàng tuần và hàng ngày. Chúng ta phải phân công việc lớn thành nhiều phần chi tiết, sắp xếp thứ tự ưu tiên và xác định thời hạn cụ thể.

Thời điểm tốt nhất để lên kế hoạch làm việc hàng ngày là vào buổi tối. Khi ấy, tiềm thức của chúng ta sẽ phác thảo phương hướng thực hiện từng phần việc trong bảng danh sách đó. Chúng ta cần ghi nhớ nguyên tắc 10/90, tức là: dành ra 10% thời gian để lên kế hoạch và tổ chức công việc trước khi bắt tay vào thực hiện sẽ giúp chúng ta sử dụng 90% thời gian còn lại hiệu quả hơn.

Nguyên tắc số 3: Vận dụng quy tắc Pareto 80/20

Chúng ta hãy vận dụng quy tắc 80/20 – bất cứ việc nào đều được cấu thành từ 20% thiểu số nhưng quan trọng, và 80% đa số nhưng ít quan trọng hơn – bằng cách phân tích để xác định những nhiệm vụ hàng đầu trọng yếu chiếm 10% – 20% số lượng nhưng có thể đóng góp đến 80 – 90% thành quả. Chúng ta phải tập trung tối đa thời gian, công sức vào những nhiệm vụ trọng yếu này. Dù chúng có khó khăn đến đâu, chúng ta cũng phải sẵn sàng đương đầu với chúng, giống như sẵn sàng lên tinh thần để nuốt trọn con ếch vào mỗi buổi sáng vậy.

Nguyên tắc số 4: Tiên đoán hậu quả để xác định việc quan trọng

Suy nghĩ về hậu quả giúp chúng ta dự đoán và xác định được tính quan trọng của hành động hay một nhiệm vụ. Một tầm nhìn chiến lược dài hạn sẽ nâng cao hiệu quả của những quyết định ngắn hạn. Diễn giả Dennis Waitley cho rằng: *"Kẻ thất bại hành động để làm dịu đi sức ép công việc hiện tại, còn người thành công hành động cho mục tiêu dài hạn."*

Nguyên tắc số 5: Sử dụng phương pháp ABCDE để hoạch định công việc

Phương pháp ABCDE là kỹ thuật lựa chọn mục tiêu theo trình tự ưu tiên:

- **A** là những công việc rất quan trọng mà chúng ta phải thực hiện nếu không muốn gánh chịu hậu quả đáng tiếc. Đây là những con ếch mà bạn phải "ăn" từng ngày. Nếu có nhiều công việc loại A, chúng ta sẽ đặt tên chúng là A-1, A-2, A-3 để phân cấp độ quan trọng của chúng.
- **B** là những việc nên làm, tuy nhiên những công việc này chỉ mang lại lợi ích tương đối. Đừng bao giờ bắt tay vào một việc B khi vẫn còn một việc A nào đó.
- **C** là những việc vô thưởng vô phạt. Làm hay không làm cũng không mang lại hiệu quả hay khác biệt gì lớn.
- **D** là những việc mà chúng ta có thể giao phó, nhưng phải giao phó cho đúng người.
- **E** là những công việc có thể gạt bỏ. Chúng ta không bao giờ bận tâm, tốn thời gian cho những việc E này.

Nguyên tắc số 6: Tập trung vào các lĩnh vực trọng yếu

Tất cả mọi nghề nghiệp, công việc đều có các lĩnh vực trong yếu. Ví dụ: công việc trọng yếu của một viên chức quản lý là lập kế hoạch, sắp xếp tổ chức nguồn nhân lực, phân công nghiệm vụ, giám sát hoạt động, đánh giá kết quả và lập báo cáo; công việc trọng yếu của một nhân viên bán hàng gồm có: xác định khách hàng tiềm năng, tiếp cận khách hàng, xây dựng mối quan hệ và sự tin tưởng, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, giới thiệu thuyết phục sản phẩm hay dịch vụ, giải đáp thắc mắc, phục vụ khách hàng… Hãy tự đánh giá bản thân trong từng lĩnh vực trọng yếu và chú ý đặc biệt đến lĩnh vực mà chúng ta còn yếu kém, rồi nỗ lực khắc phục những điểm yếu đó. Nếu làm tốt các lĩnh vực trọng yếu, chúng ta sẽ tạo ra kết quả vượt trội.

Nguyên tắc số 7: Tập trung tạo hiệu quả

Luật tập trung hiệu quả chính là: *"Chúng ta không bao giờ có đủ thời gian để làm mọi việc, nhưng luôn đủ thời gian để làm việc quan trọng nhất."*

Hãy trả lời ba câu hỏi sau: *"Hoạt động nào của tôi có giá trị nhất?"*, *"Công việc nào chỉ tôi và*

một mình tôi thực hiện và hoàn thành xuất sắc mới thực sự tạo ra sự khác biệt?" và *"Công việc nào tốt nhất cho thời gian của tôi?"* Chúng ta sẽ xác lập được trình tự ưu tiên cho những công việc có giá trị nhất cần tập trung hoàn thành.

Nguyên tắc số 8: Chuẩn bị đầy đủ trước khi bắt đầu

Để vượt qua trạng thái chần chừ, ngần ngại và đạt hiệu quả cao, chúng ta phải chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng cho công việc trước khi bắt đầu. Khi đã sẵn sàng, chúng ta như súng đã lên nòng hay cung đã giương tên. Chỉ cần một lực đẩy nhỏ, chúng ta sẽ lập tức khởi động nhiệm vụ quan trọng của mình.

Hãy dọn dẹp bàn làm việc, không gian phòng làm việc và chuẩn bị đầy đủ mọi "vật liệu" cho công việc của mình; sau đó ngồi vào bàn và bắt đầu cho đến khi công việc hoàn tất.

Nguyên tắc số 9: Luôn sẵn sàng học hỏi và hoàn thiện kỹ năng

Nguyên nhân khiến chúng ta trì hoãn những công việc trọng yếu chính là cảm giác không xứng đáng, thiếu tự tin hay không đủ năng lực để có thể hoàn thành công việc của mình một cách xuất sắc. Vì thế, chúng ta phải không ngừng học hỏi để nâng cao kiến thức, sự hiểu biết và không ngừng rèn luyện những kỹ năng của mình. Khi học nhiều, hiểu nhiều và nâng cao được kỹ năng, chúng ta sẽ cảm thấy tự tin hơn, làm việc say mê hơn và đạt được nhiều thành quả hơn trong công việc.

Nguyên tắc số 10: Phát triển và tận dụng những tài năng đặc biệt của mình

Hãy xác định đâu là lĩnh vực đặc biệt và tài năng vượt trội của bản thân chúng ta. Hãy phát triển và sử dụng những kiến thức và kỹ năng đặc biệt này vào công việc, chúng ta sẽ tạo ra những kết quả đặc biệt. Hãy luôn tự hỏi bản thân mình: *"Tôi thật sự giỏi lĩnh vực nào?", "Điều gì giúp tôi thành công trong quá khứ", "Tôi thích làm điều gì nhất?"* và *"Nếu được chọn lựa, tôi sẽ chọn công việc gì?"* Chúng ta hãy tập trung năng lực đặc biệt của mình vào những việc mình có thể làm tốt nhất.

Nguyên tắc số 11: Xác định những trở ngại chính yếu

Sẽ luôn có những khó khăn, trở ngại trên đường đi đến mục tiêu của chúng ta. Hãy tự hỏi và trả lời những câu sau: *"Điều gì đang kìm hãm sự thành công của chúng ta?", "Điều gì làm giảm tốc độ phát triển?", "Điều gì làm chúng ta còn chần chừ, ngại ngần?"* và *"Tại sao chúng ta vẫn chưa đạt mục tiêu đề ra?"* để tìm ra những yếu tố gây trở ngại. Thông thường 80% các yếu tố trở ngại là nội tại, còn 20% là ngoại tại, khách quan. Tháo gỡ, cải thiện các yếu tố cản trở này sẽ giúp chúng ta về đích và đạt mục tiêu trong thời gian ngắn hơn.

Nguyên tắc số 12: Thực hiện công việc theo từng bước

Để thực hiện những công việc lớn và mục tiêu cao, chúng ta hãy chia những công việc lớn này thành nhiều bước nhỏ và lên kế hoạch để thực hiện từng bước của công việc. Khi lần lượt hoàn thành từng bước nhỏ này, chúng ta sẽ hoàn thành công việc lớn và mục tiêu cao.

Nguyên tắc số 13: Tạo áp lực cho chính mình

Phần đông mọi người đều thiếu khả năng sống và làm việc độc lập. Họ luôn trông chờ sự động viên, hỗ trợ và dìu dắt từ người khác để hoàn thành mục tiêu của mình. Chúng ta phải thoát khỏi tình cảnh này. Chúng ta phải chịu trách nhiệm về cuộc sống của chính mình. Chúng ta phải trở thành những "nhà lãnh đạo bản thân" – tự mình có thể làm việc với hiệu suất cao, có thể hoàn thành nhiệm vụ mà không cần sự giám sát, quản lý, đốc thúc của bất kỳ ai khác. Hãy tạo áp lực lên chính mình và chúng ta sẽ thấy hài lòng hơn về bản thân.

Nguyên tắc số 14: Tối đa hóa nguồn năng lượng cá nhân

Năng lượng thể chất, trí tuệ và tinh thần quyết định hiệu suất làm việc của từng cá nhân. Vì thế, chúng ta phải không ngừng bảo vệ và nuôi dưỡng các nguồn năng lượng đó. Theo quy luật sinh học thông thường, năng suất làm việc của chúng ta sẽ giảm nhanh chóng sau 8 – 9 giờ làm việc. Chúng ta cần phải tạm dừng công việc đúng lúc để nghỉ ngơi, ăn uống, tập thể dục, vui chơi… thì mới có thể tái tạo nguồn năng lượng để tiếp tục làm việc lâu dài và hoàn thành những mục tiêu của cuộc đời.

Nguyên tắc số 15: Tạo động lực thúc đẩy hành động

Để thực hiện công việc hiệu quá, chúng ta phải làm chủ suy nghĩ của bản thân và trở thành người lãnh đạo, người động viên chính bản thân mình. Cách thức chúng ta tự nhủ – nói chuyện với bản thân – sẽ quyết định cảm xúc tích cực hay tiêu cực.

Để là người thành công trong công việc và hạnh phúc trong cuộc sống cá nhân, chúng ta nên là người lạc quan với 3 phẩm chất quan trọng sau: (1) luôn tìm điểm tốt và khía cạnh tích cực trong mọi tình huống, (2) rút ra những bài học kinh nghiệm quý báu từ những khó khăn, thất bại và (3) luôn tìm kiếm giải pháp cho mọi vấn đề.

Nguyên tắc số 16: Hãy trì hoãn một cách sáng tạo, hiệu quả

Trì hoãn đúng sẽ làm tăng hiệu suất cá nhân của chúng ta. Rõ ràng, chúng ta không thể tự mình làm tất cả mọi thứ, do đó trì hoãn các hoạt động có giá trị thấp – con ếch nhỏ, ít xấu xí – là việc chúng ta nên làm. Chúng ta phải biết thiết lập các mức ưu tiên – điều gì nên làm trước và tập trung nhiều hơn, điều gì nên làm sau và tập trung ít hơn.

Nguyên tắc số 17: Thực hiện những công việc khó khăn nhất trước tiên

Đây là nguyên tắc khó khăn nhất, vì chúng ta phải tự "ăn sống" những con ếch kinh khủng. Bảy bước sau sẽ giúp ta thực hiện nguyên tắc số 17 này:

- Vào cuối ngày, hãy lập danh sách tất cả mọi việc chúng ta phải làm vào ngày hôm sau;
- Kiểm tra lại danh sách công việc phân chia theo sự phối hợp của phương pháp ABCDE và quy luật 80/20;
- Hãy chọn công việc A-1 – con ếch lớn nhất, xấu nhất – để tiến hành xử lý;
- Xem lại danh sách bằng cách sử dụng phương pháp ABCDE kết hợp với quy luật 80/20;

- Hãy chuẩn bị tất cả mọi thứ cần thiết để bắt đầu và hoàn thành nhiệm vụ;
- Chuẩn bị khu vực làm việc của mình cho công việc A-1;
- Tập thói quen thức dậy, sẵn sàng và bắt đầu công việc mà không bị gián đoạn bởi công việc nào khác;
- Thực hiện những việc trên trong 21 ngày liên tục để tạo thành thói quen.

Nguyên tắc số 18: Chia nhỏ công việc

"Làm thế nào để ăn hết một con voi?" Câu trả lời là chúng ta phải ăn từng miếng một. Công việc cũng vậy. Chúng ta phải biết chia một công việc lớn ra từng phần nhỏ.Về mặt tâm lý, chúng ta sẽ dễ dàng thực hiện từng công việc nhỏ hơn là thực hiện toàn bộ công việc lớn. Sau khi làm xong một việc, chúng ta có tâm lý thỏa mãn và muốn thực hiện tiếp một công việc khác. Cứ thực hiện từng công việc nhỏ, chúng ta sẽ lần lượt hoàn thành toàn bộ công việc lớn.

Nguyên tắc số 19: Phân bố thời gian cho những nhiệm vụ lớn

Để công việc tiến triển một cách hiệu quá, chúng ta cần phân bố những khoảng thời gian đủ lớn. Việc cần làm là chúng ta phải hoạch định kế hoạch trong ngày và dành ra những khoảng thời gian cho nhiệm vụ lớn của mình. Trong những khoảng thời gian đó, chúng ta phải tập trung toàn bộ trí lực và làm việc không ngừng nghỉ để có thể hoàn thành công việc một cách hiệu quả, đúng tiến độ.

Nguyên tắc số 20: Ý thức khẩn trương

Ý thức khẩn trương là nguồn động lực và mong muốn nội tại khiến chúng ta muốn bắt tay vào công việc ngay lập tức và hoàn thành nhiệm vụ trong thời hạn sớm nhất. Ý thức khẩn trương tạo cho chúng ta khả năng định hướng hành động: lập kế hoạch công việc theo mức độ ưu tiên, tập trung vào hành động và để mình cuốn vào "dòng chảy" của công việc, của hiệu quả và năng suất làm việc.

Nguyên tắc số 21: Chuyên tâm với từng công việc

Chu trình "bắt đầu công việc rồi dừng lại, bắt đầu lại và dừng lại lần nữa…" có thể làm lãng phí thời gian của chúng ta trong việc lấy lại động lực, lấy lại quán tính… cho đến khi đạt được tiến độ cần thiết. Các nghiên cứu cho thấy rằng, việc dừng công việc rồi bắt đầu lại này có thể làm tăng thời gian hoàn thành lên đến 500% so với hoàn toàn chuyên tâm vào công việc từ lúc bắt đầu cho đến khi thành công. Khi xây dựng được tinh thần kỷ luật để chuyên tâm làm việc không ngừng nghỉ theo một nhiệm vụ duy nhất, chúng ta sẽ có nhiều cơ hội đạt được mức độ làm việc hiệu quả sớm nhất, và có thể hoàn thành những công việc khó khăn với chất lượng cao và trong thời gian ngắn nhất.

Tài liệu tham khảo:

Tracy, Brian, *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less*, Berrett-Koehler Publishers, 2007.

www.wikipedia.org, www.amazon.com và một số web khác có nội dung về cuốn *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less.*

Mời quý độc giả đón đọc: Tăng tốc đến thành công - tập 2

Biên soạn đúc rút, chắt lọc tất cả các thông tin giá trị, những bài học hữu ích từ 25 cuốn sách sau:

Kinh tế, Tư duy, Khái niệm

Chủ nghĩa tư bản trong thế kỷ XXI
- Capitalism in the Twenty-First Century

Điểm bùng phát
- The Tipping Point

Trí tuệ xúc cảm
- Emotional Intelligence

Thiên nga đen
- The Black Swan

Tư duy, nhanh và chậm
- Think, Fast and Slow

Chiến lược Doanh nghiệp

Khởi nghiệp với 100 đô-la
- The $100 Start-up

Xây dựng để trường tồn
- Build to Last

Lãnh đạo & Quản lý

Lãnh đạo sự thay đổi
- Leading Change

Nhà quản trị hiệu quả
- The Effective Executive

Phát triển người lãnh đạo bên trong bạn
- Developing the Leader Within You

Tốc độ của niềm tin
- The Speed of Trust

Marketing & Bán hàng

Marketing miễn phí
- Free Marketing

Bí quyết bán hàng thành công
- Secrets of Closing the Sale

Người bán hàng vĩ đại nhất thế giới
- The Greatest Salesman in the World

Truyền thông xã hội

- Likeable Social Media

Xác lập vị thế
- Book Yourself Solid

Đầu tư Làm giàu

Bài học từ những nhà kinh doanh chứng khoán thành công nhất mọi thời đại
- Lessons from the Greatest Stock Traders of All Time

Bước đi ngẫu nhiên trên Phố Wall
- A Random Walk Down Wall Street

Cuốn sách chiến thắng thị trường chứng khoán
- The Little Book that Beats the Market

Những quy tắc để giàu có
- The Rules of Wealth

Phát triển Cá nhân

Điều kỳ diệu của suy nghĩ lớn
- The Magic of Thinking Big

Không bao giờ đi ăn một mình
- Never Eat Alone

Mặt dày, tâm đen
- Thick Face, Black Heart

Sức mạnh của sự tập trung
- The Power of Focus

Tài năng không bao giờ đủ
- Talent Is Never Enough

2. Andrew William Mellon: bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ giai đoạn 1921 – 1932. 3. Franklin Delano Roosevelt: tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, đắc cử bốn lần giai đoạn 1933-1945. 4. George M. Humphrey: Bộ trưởng Bộ tài chính Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953 - 1957 5. Dwight David "Ike" Eisenhower: tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953–1961. 6. Trái phiếu đô thị: trái phiếu do các chính quyền địa phương phát hành nhằm huy động vốn cho các công trình phúc lợi, thu nhập từ trái phiếu loại này được miễn thuế. 1. Uncle Sam (US): Tên lóng của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ. 2. Nguyên văn: "E Pluribus Unum" – Khẩu hiệu của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ, được in trên đồng đôla từ 1776-1956. 1. Adelphia Communications Corporation: được xếp hạng là công ty cáp lớn thứ 5 của Mỹ trước khi bị phá sản năm 2002 do tham nhũng nội bộ. (1) IRS: Internal Revenue Service - Cục thuế Liên bang của Mỹ. (17) Giải vô địch bóng bầu dục Mỹ. (18) Thiết bị ghi video kỹ thuật số, có khả năng ghi lại các chương trình truyền hình vào ổ cứng của nó. (19) Public Broadcasting Service: Công ty truyền thông phi lợi nhuận tại Mỹ. (20) Những người sinh ra trong thời kỳ kinh tế phục hồi và thịnh vượng ở nhiều quốc gia sau Thế chiến thứ hai. Tại Mỹ, các nhà dân số học dùng thuật ngữ 'baby boomer' để xác định thế hệ sinh ra trong khoảng thời gian 1946-1964. (21) Một cách chơi chữ bằng cách kết hợp 'nity' trong từ 'vanity' (trang điểm) với từ 'man' (nam giới)'. 'Manity' ám chỉ là 'nam giới làm đẹp'. (22) Phương pháp vận dụng trí tuệ tập thể để giải quyết một vấn đề phức tạp. (23) Dwight David Eisenhower là Tổng thống thứ 34 của Mỹ. (24) Nguyên văn 'Show and Tell' - một hoạt động phổ biến ở các trường mẫu giáo qua đó trẻ em được học cách kể chuyện trước lớp. (25) Diễn viên hài kiêm người dẫn các chương trình đêm khuya 'Late Show with David Letterman' trên kênh CBS. (26) Đặt tay ở những vị trí không thích hợp, làm tư thế ngồi trở nên 'khó nhìn'. (2) Nguyên văn: 'Beware of Dog's Owner'. (3) Wystan Hugh Auden, nhà thơ người Anh - một trong những tác gia nổi tiếng và có ảnh hưởng nhất trong thế kỷ 20. (4) Lyndon Baines Johnson sau đó đã đắc cử và trở thành Tổng thống Mỹ đời thứ 36 với tổng số phiều bầu là 61%, số phiếu cao nhất mà một ứng cử viên tổng thống từng đạt được. (5) Viết tắt của American Family Life Assurance Company of Columbus, một công ty bảo hiểm nhân thọ ở Mỹ. (6) Henry VIII (1491-1547): Một trong những vị vua của Anh ở thế kỷ XVI. (7) Henry Fonda (1905-1982): Nam diễn viên điện ảnh gạo cội của Hollywood. (8) Fred Astaire (1899-1987): Nam diễn viên điện ảnh nổi tiếng của Mỹ. (9) Cựu ngôi sao bóng rổ Mỹ bị cáo buộc giết người vợ cũ của mình năm 1994. Phiên tòa xử vụ án kéo dài 9 tháng và được xem là một trong những phiên tòa nổi tiếng nhất thế kỷ 20 tại Mỹ. O.J. Simpson sau đó được tuyên bố trắng án và tha bổng vào tháng 10 năm 1995. (10) Đến năm 2005, Lance Armstrong đoạt chức vô địch lần thứ 7 trong sự nghiệp của mình, lập nên một kỳ tích và chính thức giải nghệ. (11) Ý nói đến câu tiêu đề trong mẫu quảng cáo của Patek Philippe: 'Bạn không bao giờ thật sự sở hữu được chiếc đồng hồ Patek Philippe. Bạn chỉ đang giữ gìn nó cho các thế hệ sau của mình'. (12) Nguyên văn 'signify nothing' trong vở kịch Macbeth của Shakespeare. (13) Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 1997, công ty này sát nhập với Worldcom, tập đoàn viễn thông lớn thứ hai của Mỹ. Năm 2002, Worldcom phải tuyên bố phá sản sau khi bị phát hiện giả mạo chứng từ kế toán nhằm che đậy tình hình bê bối tài chính. (14) Tên gọi thân mật của AT&T (American Technology & Telegraphs), tập đoàn viễn thông lớn nhất nước Mỹ và từng giữ vị trí độc quyền trong nhiều thập niên. (15) Nơi tòa nhà Quốc hội Mỹ tọa lạc, ở thủ đô Washington. (16) Federal Communication Commission - cơ quan chịu trách nhiệm quản lý và quy định việc thông tin liên lạc trong nước cũng như quốc tế của Mỹ, thông qua các phương tiện truyền thông như đài phát thanh, truyền hình, vệ tinh và dây cáp mạng. Một cách chơi chữ, vừa có nghĩa là người lao động, vừa có nghĩa là Đảng Lao động, ý nói vì Đảng Lao động không làm việc hiệu quả nên người lao động không có việc làm. Showreel là một bộ phim, trong đó tập hợp nhiều thông tin về quá trình làm việc với những dự án đã được thực hiện của một cá nhân hay một công ty chuyên sản xuất, gia công các sản phẩm liên quan đến lĩnh vực phim ảnh, thiết kế, truyền thông đa phương tiện. VCU Adcenter: Một trong những trường hàng đầu về truyền thông, quảng cáo tại Bắc Mỹ, nằm ở Richmond, Virginia. Leo Burnett: Một công ty quảng cáo toàn cầu với 96 chi nhánh tại 84 quốc gia và trên 8.000 nhân viên. Leo Burnett mong muốn trở thành công ty truyền thông tiếp thị tốt nhất trên thế giới. Crazy sh*t marketing: Phương thức quảng cáo độc đáo, điên rồ, chưa từng được sử dụng. Ambient: Phương thức marketing sử dụng các phương tiện truyền tải phi truyền thống nhằm

gây sự bất ngờ và chú ý với người tiêu dùng. Là sự kiện tuyển dụng và xem xét CV quảng cáo lớn nhất và được mong đợi nhất trên thế giới. Xem chú thích trong bảng thuật ngữ. 1. "Down' trong tiếng Anh có nghĩa là chán nản, thất vọng. 2. Trong vở Hamlet, Shakespeare viết: "For in that sleep of death what dreams may come/When we have shuffled off this mortal coil' (Bởi trong giấc ngủ của cõi chết ấy, khi ta đã thoát khỏi cái thể xác trần tục này). Tiếng Nga: Михаил Сергéевич Горбачёв, tiếng Anh thường viết là Gorbachev (BT). Cựu Tổng thống Nam Phi, nhiệm kỳ1989-1994, đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1993 (BT). Các nhà kinh tế học cổ điển tin vào quyền lực của sức mạnh thị trường và bản chất tự điều chỉnh của nền kinh tế. Khi tốc độ tăng trưởng giảm, tiền lương và lãi suất ngân hàng hiển nhiên cũng giảm sút đến mức kích thích phải có đầu tư mới. Có đầu tư mới sẽ xuất hiện thêm công ăn việc làm, thu nhập tăng và kinh tế lại phát triển cho đến khi giá cả tăng khiến nền kinh tế lại lâm vào tình trạng suy thoái. Quan niệm về"người có quyền hành động tự do" là cả một câu chuyện dài. Một nhân vật phê bình sáng suốt là Jean Michelet, nhà sử học xuất chúng người Pháp về lịch sử Cách mạng Pháp. Người ủng hộ khác là Thomas Jefferson, người cổ vũ cho Cách mạng Pháp, do vậy là kẻ thù của chế độ quân chủ. Theo ông, áp đặt chủ nghĩa cộng hòa lên người Anh là hợp lý. Điều này có thể xảy ra sau khi quân đội Pháp xâm chiếm nước Anh, có điều gì ông đã tiếp thu. Francis Galton, anh em họ của Charles Darwin, người đã đưa ra khái niệm hồi quy về giá trị trung bình khi đang nghiên cứu các thế hệ của dòng đậu ngọt Hà Lan (BT). Thời kỳ này Thủ tướng được gọi là Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng, có thể sử dụng cả hai cách gọi này (BT). Archie Brown: Giáo sưChính trị học thuộc trường Đại học Tổng hợp Oxford, viện sĩ đầu tiên của phương Tây nhận ra Gorbachev là một người cộng sản có đầu óc cải tổ. Trong các bài bình luận đầu tiên của mình về Gorbachev, ông coi đó là vị tổng bí thư tương lai ưa chuộng cải tổ. Trong cuốn The Gorbachev Factor(Nhân tố Gorbachev), (Oxford, Oxford University Press, 1996), một công trình nghiên cứu uyên bác nhất về Gorbachev và thời đại của ông, tác giả đã đặc biệt dành thiện cảm cho Gorbachev. Theo tài liệu Nga, Gorbachev là ủy viên dự khuyết Bộ Chính trị từ năm 1979, ủy viên Bộ Chính trị từ năm 1980 (BT). Là Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học Nông nghiệp toàn Liên bang trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền (BT). Aleksandr Yakovlev đưa ra sự đánh giá không tâng bốc về kỷ nguyên Andropov. Rốt cuộc đó chỉ là "phủi bụi khi mức độ vượt quá tiêu chuẩn vệ sinh tối thiểu". A. N. Yakovlev, Predislovie, Obval, Posleslovie (Moskva, Novosti, 1992), tr. 102. Người phụ tá của Andropov dính líu nhiều nhất là Arkady Volsky và ông ta đã đưa ra nhiều lời giải thích khác nhau về tình tiết. Angus Roxburgh, The Second Russian Revolution (London, BBC Books, 1991), tr. 17; Brown, The Gorbachev Factor, tr. 67-69 Tác giả đã tổ chức một hội nghị về Gorbachev và các nhà lãnh đạo Liên Xô tại trường Đại học London, có mời các đại biểu nước ngoài và Văn phòng Khối Thịnh vượng chung tham dự. Họ từ chối và sau đó giải thích rằng nếu báo chí viết là các viện sĩ và các nhà ngoại giao tỏ ra thiên vị với Gorbachev thì điều này có thể bị những kẻ trong Điện Kremlin lợi dụng để gièm pha chống lại ông ta. Một người hợp với phương Tây hẳn là không hợp với Điện Kremlin. Một dấu hiệu nghiêm trọng của vấn đề có thể được phát hiện từ thực tế là năm 1979 và 1980, sau khi các thanh tra thanh sát 20 nghìn loại máy móc và các dụng cụ chế tạo máy móc tại Liên bang Xô viết, khoảng 1/3 số máy móc đó đã không còn được sản xuất và về cơ bản được hiện đại hóa. Gorbachev tuyên bố trong một bài diễn văn trước phiên họp Ban Chấp hành Trung ương Đảng về khoa học và văn hóa ngày 6/1/1988. Bài này được đăng trên tờ Literaturnaya gazeta ngày 11/1/1988. Gorbachev tự vệ truớc sự chỉ trích cuộc cải cách mà ông chủ trương không được phiên họp Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 thông qua suôn sẻ. Mối quan hệ giữa Gorbachev và Shevardnadze rất hòa hợp và sự gần gũi giữa hai cá nhân này dường như ngày càng phát triển. Lần đầu họ gặp nhau tại Hội nghị Đoàn Thanh niên Kosomol vào cuối năm 1950 và nhanh chóng trở nên thân thiết. Từ Georgia đến Stavropol chỉ một quãng đường ngắn và hai người này liên tục gặp gỡ trao đổi, thảo luận chính trị. Nhà nghỉ của Bộ Chính trị của Gorbachev ở vùng Pitsunda, một địa điểm khá đẹp và thơ mộng trên bờ Biển Đen thuộc Georgia, hai người luôn gặp gỡ trao đổi tại đây. Shevardnadze sau này trở thành Chủ tịch Đảng ủy của Georgia. Cả hai đều phản đối việc đưa quân vào Afghanistan. Khi giữ cương vị Bí thư phụ trách nông nghiệp trong Ban Chấp hành Trung ương, ông đã bảo vệ các cuộc thí nghiệm của Shevardnadze trong các khu vực nông nghiệp thuộc Georgia. Cả Gorbachev và

Shevardnadze đều sử dụng tài liệu từ hàng loạt các bài báo theo chỉ dẫn của Andropov, đồng thời tin rằng muốn xây dựng và duy trì chủ nghĩa cộng sản thì cần phải cải cách. Họ đã bị dao động trước nạn tham nhũng và suốt mùa đông 1984-1985, ở Pitsunda, Gorbachev đã nhất trí với cách đánh giá của Shevardnadze rằng mọi việc đều đang ở tình trạng hỗn độn. Carolyn McGiffert Ekedahl và Melvin A. Goodman, The Wars of Eduard Shevardnadze (Các cuộc chiến tranh của Eduard Shevardnadze), (London, Hurst, 1997), tr.29-33. Năm 1985, Gorbachev coi nhiệm vụ chính là cải thiện tình hình trì trệ trong xã hội và điều chỉnh các "khuyết tật" của chủ nghĩa xã hội. Sự thiếu nhận thức của Gorbachev về tác động của chiến lược tăng tốc đi kèm với quyết định của các nhà chức trách trung niên, với nhiều lý do không thể hiểu nổi, để tăng tốc trong khu vực luyện kim năm 1985. Một phóng viên đã tức giận viết: ″Tôi thật sự lo lắng như một người mẹ, một người phụ nữ khi những đứa con gái của mình chấp nhận rủi ro để đi tìm người bạn đời. Con gái tôi thích đi sàn nhảy, nhưng khi trở về gương mặt lại ngấn nước mắt. Thử tưởng tượng, những chàng trai đến đây gào thét, hò hét cùng tiếng nhạc và rồi đánh nhau.″Ngày 9/3/1997, Financial Times (Thời báo Tài chính) đã trích dẫn một bản tin trên thông tấn xã Itar-Tass năm 1988. Việc này cho thấy chủ trương công khai được truyền tải bằng các hình ảnh âm nhạc năm 1988 và các ban nhạc này đã trở thành hiện tượng nổi tiếng. Một ngày sau, một trong những nhạc công Nga giải thích thành công của thể loại nhạc này như sau: ″Với âm nhạc của chúng tôi, người hâm mộ có thể gào thét, nhảy múa, văng tục và làm nhiều hành động khác với ngày thường để thoát khỏi những áp lực mà họ phải chịu đựng. Chỉ khi nào làm được như vậy họ mới chịu về nhà và ngủ ngon.″ Khu vực chế tạo máy là một lĩnh vực có thế mạnh truyền thống nhưng khu vực chế tạo thiết bị điện và điện tử lại đang trong tình trạng tụt hậu, vẫn còn là một điểm yếu nghiêm trọng. Tatyana Zaslavskaya, Kommunist (Chủ nghĩa cộng sản), tập 13, 1985. Cuốn sách này được Ban Bí thư Trung ương xuất bản, trong đó tác giả nói về sự lãnh đạo của Đảng và đã đưa ra hai cách diễn đạt, nhân tố con người và sự công bằng xã hội, nhận được sự ủng hộ rộng rãi của Gorbachev. Đầu tư vào khu vực chế tạo máy đã tăng lên 80%. Mikhail Gorbachev, Perestroika: New Thinking for Our Country and the World (Perestroika: Một tư duy mới đối với đất nuớc và thế giới), (London, Collins, 1987), tr.19. Vào tháng 11/1988, ông thậm chí đã biết thu nhập quốc gia đang có chiều hướng suy giảm trong giai đoạn đầu những năm 1980. Trong cuốn Memoirs (Hồi ký), Gorbachev viết sự tăng trưởng kinh tế đã chấm dứt hoàn toàn cho đến đầu những năm 1980 (London, Doubleday, 1996), tr.216. Chương trình dự thảo, đăng trên tờ Pravda, ngày 7/3/1986, nhấn mạnh giai đoạn hiện tại của sự phát triển chủ nghĩa cộng sản như một phần không thể tách rời trong quá trình phát triển chủ nghĩa xã hội. Tuy nhiên, giai đoạn này đã không được đề cập trong văn bản cuối cùng nói tới thời đại của những cải cách. Thuật ngữ chủ nghĩa xã hội căn bản là do Lenin khởi xuống nhưng các tác giả đã không thể hiểu nổi ý nghĩa thật sự của thuật ngữ này. Lenin đã sử dụng nó để miêu tả sự kết nối giữa bộ máy kinh tế thời chiến của Đức trong giai đoạn đó với chính quyền cách mạng Xô viết. V. I. Lenin, Polnoe Sobranie Sochinenii (Moskva, Gosizpollit, 1963), tập 36, tr.300; Mau,Political History (Lịch sử chính trị), tr.119 Một chương trình Đảng được điều chỉnh, áp dụng năm 1961, do Đại hội Đảng lần thứ 27 thông qua và như người ta mong đợi, đây sẽ là một chương trình cải cách hiệu quả trong tương lai. Một trong những khó khăn đã vượt qua là việc cấp cho mỗi hộ gia đình một căn hộ cho đến năm 2000. Tuy nhiên, không ai tính tới việc cam kết vội vàng này khiến đất nước phải chịu phí tổn bao nhiêu. Trong một lúc nóng vội dẫn đến hậu quả Nhà nước không đủ sức chi trả cho gánh nặng đó. Điều này thông thường chẳng có vấn đề gì nhưng lời hứa bị lãng quên mới là chỗ nảy sinh vấn đề. Boldin, Ten Years That Shook the World (Mười năm làm chấn động thế giới), tr.69-70. Gorbachev đã đến trong chiếc xe sang trọng của Bộ Chính trị. Khi còn là bí thư thứ nhất của Moskva, Yeltsin chỉ đi bằng phương tiện công cộng và điều này đã giúp ông thêm nổi tiếng về sau. Boldin, sách cùng tên, tác giả nói rằng sau này ông đã thông báo với Raisa về chương trình chuyến viếng thăm của họ. Raisa đã không chú ý và nói cứ để mọi việc tự nhiên, bà đã tỏ ra rất tốt khi các quan khách tới nhà. Gorbachev, Hồi ký, tr.201, viết Ligachev (sau này trở thành cánh tay phải của ông) và Zimyaning (nhà tư tưởng hàng đầu) đã lần đầu đề nghị bài diễn văn được phát trực tiếp trên vô tuyến và ông đã nghe theo lời khuyên của họ. Một đoạn bí mật trong Nghị quyết Đảng — Chính quyền về việc điều chỉnh số lượng rượu mạnh hàng năm giảm xuống. Nó là nét đặc

trưng của thời kỳ mà những nghị quyết kiểu như vậy được coi là tối mật. Boldin, sách cùng tên, tr.110, đưa ra các bình luận sắc sảo của Yakovlev. Boldin cũng cho rằng Gorbachev thay đổi cà vạt hàng ngày và cả áo sơ mi nữa. Một ví dụ khác trong tính cách cá nhân của ông là việc tẩy cái bớt trên trán trong các bức ảnh chụp chính thức. Chỉkhi Gorbachev trở nên nổi tiếng thì ông mới để lại mà thôi. Diễn viên hài kịch Anh Bob Monkhouse từng nói: "Gorbachev liệu có phải là một tên đế quốc?" "Tất nhiên rồi!" "Tại sao?" "Ông ta có cả một bản đồ trên trán". Mức độ của nhiệm vụ này có thể cảm nhận được từ sự thật Ligachev thông báo với Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 ngắn gọn trước khi triển khai chiến dịch, rằng năm 1984, 199 nghìn đảng viên và 370 nghìn đoàn viên đã bị chính quyền khiển trách vì sử dụng rượu mạnh. Stephen White, Russia Goes Dry: Alcohol, State and Society (Nước Nga sẽ cạn kiệt: Rượu mạnh, Nhà nước và Xã hội), (NXB Đại học Cambridge, 1996), tr.67. Người quan tâm nhất đến chiến dịch chống rượu mạnh là Ligachev, một người kiêng rượu, và Mikhail Solomentsev, một người nghiện rượu có tư tưởng cải cách. Một trong những sản phẩm phụ của chiến dịch này là Gorbachevka, một chất men khiến người ta nói không ngừng đến perestroika! Thất bại của cuộc cải cách trong việc cải thiện mức sống của nhân dân đã dẫn tới sự các cuộc xung đột trong giới lãnh đạo, vào tháng 10/1987 tại Ban Chấp hành Trung ương, Boris Yeltsin đã lên tiếng chỉ trích gay gắt Gorbachev về tiến trình cải cách và một số vấn đề khác. Hai bên đã không còn chung tư tưởng và phương thức thực hiện, Yeltsin đã bị thôi giữ chức bí thư thứnhất trong ủy ban đảng Moskva ngay tháng sau đó. Voprosy ekonomiki, số7, 1987, đã cung cấp nhiều chi tiết về tiền lệ này. Alec Nove, trong cuốn An Economic History of the USSR 1917-1991 (Lịch sử kinh tế của Liên bang Nga 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.397. Các nguồn thu nhập có được từ buôn bán tiếp tục bị cấm. Luật đối với hoạt động cá thể, tháng 11/1986, đã hợp pháp hóa các hoạt động của doanh nghiệp tư nhân, chính thức vào năm 1989, người có liên quan chỉ ở con số 300 nghìn. Bước đột phá đối với hoạt động hợp tác xã xuất hiện tháng 5/1988, với việc thông qua luật hợp tác xã. Các HTX có thể thuê lao động ngoài biên chế không hạn chế số lượng thông qua việc ký hợp đồng. Do vậy, họ đã phát triển nhanh chóng thành các công ty tư nhân. Luật về thuê mướn bất động sản, 1989, và luật đất đai, 1990, mở rộng các hoạt động kinh tế của khu vực phi Nhà nước. Một ước tính về chi phí nhập khẩu thực phẩm, các thực phẩm khác và các hàng hóa tiêu dùng từ các nước phương Tây trong suốt những năm 1970 là 180 tỷ USD. E. hevardnadze, Moi vybor, Vzhashchitu demokratiii svobody (Moskva, Novosti, 1992), tr.107. Brown, The Gorbachev Factor, tr.123, coi phiên họp toàn thể Ban Chấp hành Trung ương tháng 1/1987 như bước khởi đầu quan trọng cho cải cách chính trị. Gorbachev, Hồi ký, tr.230. Ông hiểu cần phải dũng cảm đương đầu với những khó khăn nhưng Bộ Chính trị lại quyết định tách việc cải cách giá cả và việc này sẽ hoãn lại cho tới khi có quyết định cuối cùng. Nó tương tự như việc châm một mớ bùi nhùi đang cháy leo lét âm ỉ. Gorbachev, Hồi ký, tr.244, người chỉ ra khát vọng lớn lao của ông và ham muốn quyền lực không có gì là sai trái. Tr.245, Gorbachev cho rằng kết luận cuối cùng mà người nào đó rút ra là sự thật Yeltsin không phải là một nhà cải cách. Nếu Gorbachev tin điều này vào thời điểm đó, nó đã là một đánh giá sai lầm nghiêm trọng. Matlock, Autopsy on an Empire(Xem xét về một đế chế), tr.115. Thuật ngữ"tôn sùng cá nhân" là thuật ngữ dựng cho cách lãnh đạo của Stalin. Sách cùng tên, tr.115. Ngày tiếp theo, George Shultz, Bộ trưởng Bộ Ngoại giao đã gặp Gorbachev nhưng ông dường như không chú ý. Shultz phàn nàn với Matlock rằng Gorbachev đã gợi lại cho ông hình ảnh một đấu sĩ không bao giờ biết bị đánh bại là gì, một con người tự tin và biết đánh giá. Lúc đó ông hành động như một người đang giương buồm đẩy con thuyền ra khơi. Tại Đại hội Đảng lần thứ 27 (6/3/1986), người ta tự hào tuyên bố: vấn đề dân tộc, vấn đề còn sót lại từ quá khứ, đã được Liên bang Xô viết giải quyết trọn vẹn và thành công Cuộc chiến tranh tại Afghanistan đã khiến Liên bang Xô viết phải gánh chịu chi phí 3-4 tỷ rúp hàng năm (tương đương với 4-6 tỷ đô la). N. I. Ryzhkov, Perestroika, Istoriya predatelstv (Moskva, Novosti, 1992), tr.232. Casey biết CIA đang để rò rỉ thông tin mật nhưng không biết Aldrich Ames, một nhân viên CIA đầy kinh nghiệm đã tiếp cận với KGB. Ames cung cấp cho Moskva rất nhiều thông tin quý giá trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền, cho phép KGB làm nhiễu các nguồn tin của CIA vềLiên bang Xô viết và cũng đã phản công ngược lại với các cơ quan tình báo Mỹ. Kryuchkov có nhiều bằng chứng cho Gorbachev thấy mạng lưới tình báo

của người Mỹ. Người ta nghi ngờ Shevardnadze là người để lộ thông tin này. Shultz đã thấy ở Shevardnadze sự nồng nhiệt, trung thành và thân thiện. Shultz đã tổ chức một chuyến du thuyền tới Potomac, tấu lên khúc nhạc của vùng Giorgia với tiêu đề"Giorgia trong tâm trí tôi" và sắp xếp cho dàn hợp xướng Nga hát những bài đơn ca truyền thống của vùng Giorgia cho đoàn của Shevardnadze thưởng thức. ỞMoskva, khi các cuộc hượng lượng căng thẳng và khó khăn đang diễn ra, Shultz cùng ba người Nga ở đại sứ quán Mỹ biểu diễn khúc nhạc "Giorgia trong tâm trí tôi". Việc này làm dịu bầu không khí căng thẳng. Ekedahl và Goodman, Wars of Eduard Shevardnadze, tr.106-107. Tháng 7/1987, Gorbachev phát biểu trước một đám đông: Chính sách công khai là một quá trình học tập lẫn nhau. Chúng ta không có truyền thống văn hóa thảo luận và luận chiến, ở đây con người tôn trọng ý kiến quan điểm của đối phương. Chúng ta là con người bằng xương bằng thịt, có tình cảm, có lý trí. Tôi không giả đò biết sự thật; chúng ta phải cùng nhau tìm hiểu sự thật. Doder và Branson, Gorbachev, tr.77. Ý nói đến chiến thắng của Hồng quân Liên Xô trong cuộc chiến tranh vệ quốc tại Stalingrad, nay đổi là Volgagrad, năm 1942-1943. Ước tính mức lương hàng năm của các nhà chức trách là 40 tỷ rúp (tương đương 60 triệu đô la), chiếm khoảng 10% ngân sách nhà nước, trước lúc lên tới đỉnh điểm được xem xét đánh giá. Alexander A. Danilov, The History of Russia: The Twentieth Century (Lịch sử nước Nga: Thế kỷ XX), (New York, NXB Heron, 1996), tr.327. Tuy nhiên, ông cắt giảm bộ máy Ban Chấp hành Trung ương còn 3 nghìn người. Mục đích là giảm số này xuống một nửa. Raisa bị chỉ trích tại các cuộc họp. Sau cuộc họp thượng đỉnh Reykjavik, một phát ngôn của Đảng được hỏi: "Có phải bà đã tự trả tiền vé không?" Các câu chuyện cười thời gian này nhằm vào Raisa và Mikhail Sergeevich. Các cuộc công kích vào Raisa đều nhằm vào Mikhail Sergeevich, người không thể công kích công khai trước năm 1989. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.264-265. Năm 1992, Starkov cảnh báo với đại sứ: "Nếu ông công nhận chính sách công khai của Gorbachev, ông sẽ xúc phạm tất cả chúng tôi — những người đấu tranh để có nó. Ban Chấp hành Trung ương Đảng luôn đứng sau chúng tôi chỉ đến 8/1991. Gorbachev không để chúng tôi thực hiện chủ trương công khai nhưng chúng tôi đã thực hiện nó." Một trong những sản phẩm của nỗ lực này là các giáo sư trường Đại học Pedagogical thuộc Đại học Quốc gia Moskva có viết lại lịch sử nước Nga từ khi bắt đầu cho đến giai đoạn hiện đại. Một trong những thành quả của việc này là nó được Danilov dịch sang tiếng Anh, với tiêu đề The History of Russia (Lịch sử nước Nga). Đây là một cuốn sách hay chứa đựng nhiều tư liệu quý giá. Nó phản ánh một thực tế là các học giả đáng kính này đã viết chân thực về lịch sử thời Marxist trước năm 1988 và cũng chính họ viết về giai đoạn lịch sử phi Marxist sau năm 1988. Alec Nove, An Economic History of the USSR 1917-1991 (Lịch sử kinh tế của Liên bang Xô viết 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.404. Tháng 3/1989, Boris Gostev, Bộ trưởng Tài chính, tuyên bố chính phủ cần vay 63,8 tỷ rúp. Sự thâm hụt 100 triệu rúp năm 1989 tương đương với 11,7% tổng sản phẩm quốc nội (Izvestiya, ngày 30/3/1989). Gorbachev, Hồi ký, thừa nhận Moskva đã mất quyền kiểm soát ở hai nước cộng hòa này. Hiến pháp Estonia được sửa đổi và công nhận quyền tư hữu. Đất đai, không khí, khoáng sản, tài nguyên thiên nhiên và các phương tiện sản xuất cơ bản đều được công nhận là tài sản của Estonia. Đây là quyền của người Xô viết trong Hiến pháp Liên bang Xô viết (1977). Gamsakhurdia bị lật đổ năm 1992 và Eduard Shevardnadze lên nắm quyền với sự giúp đỡ của người Nga. Boris Yeltsin, The Struggle for Russia (Cuộc đấu tranh vì nước Nga), New York, NXB Random, 1994), tr.39. Khi Yeltsin cho rằng căn phòng có thể bị nghe trộm, những người khác đã phá lên cười. Gorbachev, Hồi ký, tr.642. Chỉ có ba Bí thư Ban Chấp hành Trung ương là Galina Semenova, Andrei Girenko và Egor Stroev ủng hộ Gorbachev. Đa số trong Ban Bí thư và các cơ quan Đảng ở địa phương đều muốn phế bỏ vị Tổng Bí thư. Vadim Bakatin, Izbavlenie ot KGB (Moskva, Novosti, 1992), tác giả phát hiện có 250 nghìn nhân viên KGB và người làm việc cho tổ chức Tháng 7/1990, ở Jurmala, Nga đồng ý dự thảo các hiệp ước với mỗi nước cộng hòa thuộc vùng Baltic, công nhận chủ quyền. Hiệp ước với Latvia và Estonia được ký vào tháng 1/1991. Hiệp ước với Lithuania bị hoãn vì các sự kiện tháng 2 và được ký ở Moskva ngày 29/7/1991, được Hội đồng Tối cao Lithuania phê chuẩn ngày 19/8/1991. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.802. Sự trì hoãn của Gorbachev về các hoạt động của Đảng vào ngày 24/8 không được thực hiện bằng một lệnh cấm hợp pháp. Ông đã phản đối việc cấm đoán Đảng nhưng không vui vì việc cấm đoán các cơ quan Đảng.

Matlock, sách cùng tên, tr.622. Vị đại sứ cũ cho biết người Mỹ đã vạch ra kế hoạch đặt các thiết bị nghe trộm ở đâu. Hãn (khan) là nhà cầm quyền của đế chế Mông Cổ, thống trị nước Nga giai đoạn 1240-1480. Sa hoàng Boris, tức Boris Godunov, người được tôn làm Sa hoàng năm 1598, không thuộc dòng dõi quý tộc và thất bại trong việc giải quyết nạn đói và bệnh truyền nhiễm năm 1601-1603. Sau đó, nước Nga rơi vào nội chiến và phải chịu sự can thiệp của nước ngoài, đây được coi là thời kỳ hỗn độn. Việc này chấm dứt với sự nắm quyền của triều đình Romanov vào năm 1613. Do vậy, trong tư tưởng người Nga, Sa hoàng Boris được gắn với chế độ quân chủ và sự hỗn loạn. Một tuần sau, năm mới được tổ chức và phát trên truyền hình với buổi lễ kéo dài khoảng ba tiếng tại một nhà thờ lớn ở Leningrad. Tức tên riêng của Brazauskas (BT). Pravada, ngày 26/12/1989. Ông chấp nhận logic của một Đảng Liên bang trong một quốc gia liên bang vào năm 1991, nhưng sau đó đã quá muộn. Trong bài diễn văn của mình, Gorbachev đã lấy cớ viện các mối quan hệ của Lithunia với đại sứ quán Mỹ ở Moskva, kết tội họ có âm mưu "quốc tế hóa" vấn đề. Đây là một sự chỉ trích kỳ quặc. Đại sứ Mỹ đã gặp gỡ thường xuyên các nhóm đến từ ba nước cộng hòa Baltic. Matlock. Autopsy on an Empire. Trong một cuộc phỏng vấn với cựu đại sứ Mỹ ngày 14/3/1992, Ryzhkov phát biểu ông đã không giữ lòng trung thành với Gorbachev nữa, một điều mà sau này ông cảm thấy hối tiếc, đồng thời bày tỏ ông có thể thắng cử nếu ông có lập trường kiên định. Matlock, sách đã dẫn. Gorbachev, Hồi ký, tr.346. Một lý do chính để ước tính sự ủng hộ chính trị dành cho Yeltsin là cuộc cạnh tranh cá nhân gay gắt giữa hai chính trị gia. Lần đầu tiên trong nhiều thập kỷ, không một đoàn đại biểu nước ngoài nào được mời. Không có gì ở Đại hội về phong trào cộng sản thế giới và các bộ máy Đảng mới đã bỏ qua tuyên bố rằng Liên bang Xô viết là một phần của phong trào này. Gorbachev, Hồi ký, tr.369. Đây là một ví dụ khác về khả năng đánh giá tình hình của Gorbachev. Đầu năm 1990, Abalkin — chủ tịch ủy ban nhà nước về cải cách kinh tế và Maslyukov — chủ tịch Đoàn Thanh niên Cộng sản, đã soạn thảo một bản ghi nhớ về việc giải quyết khủng hoảng kinh tế. Ngày 17/2/1990, họ trình lên Ryzhkov hai hướng giải quyết: chuyển đổi hệ thống hành chính mệnh lệnh hay tăng cường chuyển đổi sang một nền kinh tế thị trường có kế hoạch. L. Abalkin, Neispolzovanny shans (Moskva, NXB Politizdat, 1991), tr.123. Manfred Wilke, "Hard facts" (Sự thật khó chịu), German Comments (Bình luận của người Đức), số 42, 4/1996, tr24-25. Tình hình nghiêm trọng là Bộ Chính trị đã không thông báo cho các thành viên của Ủy ban Trung ương SED về bản báo cáo này. Các cuộc thương lượng với Tây Đức bắt đầu yêu cầu những người Tây Đức tài trợ 3 tỷ Đê-mác hàng năm. Tác giả đã tham gia một cuộc hội thảo ở Reichstag về "40 năm nước Đức chia rẽ" khi Bức tường sụp đổ, bật tín hiệu cho việc bắt đầu chấm dứt sự chia rẽ nước Đức. Thời gian này, Gorbachev là một trong những vị anh hùng. Những người tham gia nhận thấy ngày đáng ghi nhớ này là một trong những kết quả về đường lối chính trị mới của ông. Senn, Gorbachev's Failure (Sự thất bại của Gorbachev), tr.130. Gorbachev đã ký một nghị định và nghị định này được gửi tới Vilnius dưới dạng một bức điện tín. Tư lệnh không quân Xô viết là Tướng Dzhokhar Dudaev, sau này là Tổng thống Chechnya. Ông này không cho phép có thêm quân Xô viết đổ bộ vào Estonia, do vậy không có bạo động ở Tallinn. Gorbachev, Hồi ký, tr.579. Gorbachev nói thêm rằng lúc đó ông vẫn rất tin Yazov. Chernyaev gọi các bài diễn văn của Pugo và Yazov tại phiên họp của Xô viết tối cao là "đần độn, hỗn láo và đầy giả dối". Tschernajew, Die letzten Jahre einer Weltmacht, tr.344. Một số người Nga thân Xô viết quá thất vọng trước sự nổi lên của chủ nghĩa dân tộc ở Lithuania bắt đầu rời khỏi Lithuania. Năm 1990, dòng người khoảng 6.221 người rời đi nhưng năm 1991, con số này giảm xuống 5.504. Năm 1992, con số này là khoảng 13.672 người. Lính mũ nồi đen thuộc Bộ Nội vụ. OMON đại diện cho đơn vị bán quân sự, có nhiệm vụ đặc biệt. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.795. Sau này, ông thông báo với đại sứ Mỹ rằng lúc đó ông không có lòng tin tôn giáo. Song, ông dần dần tin vào Chúa và giá trị của những lời cầu nguyện sau khi ông có cuộc sống an nhàn sau cuộc đảo chính tháng 8/1991. Tschernajew, Die letzten Jahre einer Weltmacht, tr. 373. Kohl nói với Gorbachev rằng nếu ông tham gia cuộc gặp London với tư cách quan sát viên, ông sẽ trở thành thành viên chính thức trong cuộc gặp năm 1992 tại Munich. Matlock, Autopsy on an Empire, tr.538. Niềm tin của bà Thatcher vào Mikhail Gorbachev bị lung lay sau khi hai bên rời khỏi văn phòng. Năm 1992, Vladimir Bukovsky chỉ cho Thatcher bản sao một tài liệu có chữ ký của Gorbachev, cam kết chi 1 triệu đôla cho Hiệp hội Công nhân mỏ do

Arthur Scargill lãnh đạo, trong khi thợ mỏ đang tiếp tục đình công chống lại chính phủ của bà. Gorbachev đã thú nhận với bà không hề có bất cứ một quỹ nào của Xô viết tài trợ cho công nhân mỏ Anh chống lại bà. Không chắc chắn quỹ này có số tiền đó hay không. Một số tác giả băn khoăn liệu Gorbachev có đóng góp một phần trong nỗ lực khôi phục luật và trật tự bằng cách tách riêng văn phòng tổng thống với nội các của mình. Nội các của ông, được trao một số đặc quyền, sẽ đưa ra một vài cách thức mạnh mẽ để cứu lấy nhà nước Xô viết. Michael Urban, Vyacheslav Igrunov và Sergei Mitrokhin, The Rebirth of Politics in Russia (Sự tái sinh các nền chính trị ở nước Nga), (Cambridge, NXB ĐH Cambridge, 1997), tr.247; Yu. Burtin, Demokraticheskaya Rossiya (Nước Nga dân chủ hóa), 3/11/1991. 1. Chiến tranh Bảy năm (1756-1763): Cuộc chiến xảy ra giữa hai thế lực gồm có Vương quốc Anh, Vương quốc Phổ và Hannover ở một phía và Pháp, Áo, Nga, Thụy Điển và Saxony ở phía kia. Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha sau này cũng bị cuốn vào chiến tranh, trong khi một lực lượng của nước trung lập Hà Lan bị tấn công tại Ấn Độ. Tại Bắc Mỹ, cuộc chiến được gọi là Chiến tranh Pháp và người Da đỏ. 2 Frederick North: Thủ tướng Anh giai đoạn 1770 1782. 3 Đảng Whig: Nay là Đảng Dân chủ Tự do, vẫn duy trì vị thế chính trị quan trọng cho đến thế kỷ XX. Đảng Whig ủng hộ việc khai trừ Công tước xứ York theo đức tin Công giáo khỏi quyền kế thừa ngai vàng của xứ Anh, Ireland và Scotland. Tên gọi được dùng để biểu thị sự khinh miệt: "whiggamor" là "đồ chăn bò" (cattle driver). Đảng này gần gũi với giới nghiệp đoàn, tài chính và chủ đất. 4 Nguyên văn: Glorious Revolution, một cuộc cách mạng không đổ máu nhằm lật đổ Vua James II, do Vua William III (1652-1702) lãnh đạo. 5 Hiệp hội thuộc Hội đồng địa phương, thường tổ chức các cuộc họp thường niên bàn về luật. 6 Chiến tranh Hoa Kỳ: Từ năm 1763, Anh trở thành đế chế thực dân lớn, kiểm soát rất nhiều thuộc địa. Cần chi phí cho cuộc Chiến tranh Pháp – người Da đỏ (1756-1763), chính phủ Anh và Vua George III đã áp đặt thuế cao ở 13 thuộc địa Bắc Mỹ, dẫn tới Cách mạng Hoa Kỳ (1775-1783) – cuộc cách mạng giành độc lập của 13 thuộc địa ở Bắc Mỹ. 7 Công ty Đông Ấn là tên gọi chung một số công ty của châu Âu được phép độc quyền buôn bán với châu Á, đặc biệt là với Ấn Độ. 1. Cách mạng Pháp: Diễn ra từ 1789-1799, lực lượng dân chủ và cộng hòa đã lật đổ chế độ quân chủ chuyên chế và cả Giáo hội Công giáo Roma tại Pháp cũng phải trải qua nhiều thay đổi. Cuộc cách mạng này đã xóa bỏ chế độ phong kiến trong xã hội Pháp và có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, nhất là đối với các quốc gia theo chế độ phong kiến lúc bấy giờ. 2. Trung tâm hành chính của thành phố Canterbury, Tổng Giám mục của toàn Anh, nơi đứng đầu Giáo hội Anh và các nhóm đạo Anglican trên toàn thế giới. 3. Khủng hoảng Nootka là cuộc tranh chấp chính trị giữa Anh và Tây Ban Nha, do những sự kiện diễn ra trong mùa hè năm 1789 tại Eo biển Nootka, đảo Vancover, tỉnh Canada khi đó thuộc Anh. 4. Ngày 1/6 Huy hoàng, còn được gọi là Trận chiến Ushant thứ Ba, là trận đánh hạm đội lớn nhất và là cuộc xung đột đầu tiên giữa Anh và Pháp trong giai đoạn Cách mạng Pháp. 5. Hội Tam điểm: Chính thức được mục sư Anderson thành lập ở Anh quốc năm 1717, ban đầu chỉ gồm những người thợ, những người trong cùng một ngành nghề, nhưng sau mở rộng và có đủ các thành phần xã hội tham gia: từ tiểu thương, học giả, giới bình dân, trí thức đến quý tộc và các quan chức nắm giữ những địa vị cao trong xã hội. Vì vậy, tư tưởng và đường lối rất phức tạp, nhiều biến tướng. 1. Prime Minister tức là Bộ trưởng thứ nhất và thường được gọi là Thủ tướng. 2. Một chức vụ cao trong chính phủ Anh giai đoạn từ giữa thế kỷ XVI đến đầu thế kỷ XIX, là người chịu trách nhiệm về nguồn tài chính của Hải quân Hoàng gia Anh. Chức vụ này bị bãi bỏ năm 1836. 1. Các cuộc chiến tranh của Napoleon là một loạt các cuộc chiến xảy ra tại châu Âu, dưới thời hoàng đế Napoleon Bonaparte cai trị nước Pháp. Các cuộc chiến này tiếp nối các cuộc chiến do cuộc Cách mạng Pháp phát sinh, kéo dài suốt thời Đệ nhất Đế chế ở Pháp (một chế độ chính trị do Napoleon lập ra). 1. Isle of Dogs (Đảo Chó): Tên gọi này chính thức được dùng vào năm 1588, nguyên là một hòn đảo ở khu Đông London 1. Toma Paine (29/1/1737-8/6/1809): Sinh ở Anh, nhập cư Mỹ trong thời gian nổ ra Cách mạng Hoa Kỳ, là nhà triết học, nhà cách mạng, người theo trường phái chủ nghĩa tự do cổ điển, một nhân vật nổi bật trong Phong trào Khai sáng. Ông ủng hộ sự độc lập của các thuộc địa Mỹ khỏi Đế quốc Anh và là người có ảnh hưởng lớn đến Cách mạng Pháp. 2. Nghệ thuật biếm họa: Một phát kiến của châu Âu có từ thời cổ đại, là thể loại thích hợp nhất cho việc thể hiện các diễn biến văn hóa và chính trị trong một hình thức cô đọng. 3. Sự phân liệt lần thứ hai của đạo Kitô vào đầu thế kỷ XVI dẫn đến sự ra đời của đạo

Tin Lành. Cuộc cải cách này gắn liền với tên tuổi hai đại biểu là Martin Luther (1483-1546) và Jean Calvin (1509 1546). Thế kỷ XVI là thế kỷ mở đầu cho các cuộc cách mạng tư sản châu Âu. Martin Luther chịu ảnh hưởng của tư tưởng tự do tư sản, phản kháng lại những quy định khắc nghiệt của của Công giáo. Những tư tưởng cải cách đó đã dẫn tới xung đột gay gắt quyết liệt với Tòa thánh Vatican và sự ra đời của đạo Tin Lành. 4. Thuế thập phân: một loại thuế do Giáo hội Thiên Chúa ở Tây Âu thời trung đại đặt và thu của các tín đồ bằng một phần mười sản phẩm hàng năm của trang trại để ủng hộ giáo sĩ và nhà thờ. 5. Royal Exchange ở London: Được Thomas Gresham thành lập năm 1565, hoạt động như một trung tâm giao dịch của thành phố; đến năm 1576, được Elizabeth I chính thức đặt tên này. 6. Gọi tắt là Lloyd’s, một bộ phận của Royal Exchange ở London, là khu vực riêng của những người ký nhận trách nhiệm thanh toán các hợp đồng bảo hiểm (nhất là về tàu thủy) và những người môi giới hợp đồng bảo hiểm. 7. Có nguồn gốc từ Đức, mở đầu bởi George Louis – cử tri của Hanover, người lên ngôi vua Vương quốc Anh với tước vị George I năm 1714. Triều đại này được tiếp tục với George II, George III, George IV và kết thúc vào năm 1901, khi William IV qua đời. 1. Nguyên văn: United Provinces, là tên gọi khác của Cộng hòa Hà Lan (1581-1795), nay là Hà Lan. 2. Còn gọi là Hội nghị Quốc gia Pháp (French National Convention), họp từ ngày 20/9/1792 đến ngày 26/10/1795. 1. Elizabeth I (1533-1603): là Nữ hoàng Anh và Nữ hoàng Ireland từ 1558 cho đến khi băng hà. Bà trở nên bất tử với tên Faerie Queen trong thiên sử thi cùng tên của Edmund Spenser. 2. Hồng Y Richelieu (1585-1642): không là vua, mà là thủ tướng trong thời kỳ làm vua của người con trai bất tài của vua Henri IV là vua Louis 13. Từ năm 1624-1642, Hồng y Richelieu đã cai trị nước Pháp theo ý mình và muốn củng cố vương quyền trung ương và bành trướng các ảnh hưởng của nước Pháp qua khắp châu Âu. 3. David Lloyd George (1916-1922): là Thủ tướng Anh nhiệm kỳ 1916-1922. 4. Henri VIII (1491-1547): là một trong số những ông vua lớn nhất trong Lịch sử nước Anh. 5. Abraham Lincoln (1809-1865), (còn được biết đến với tên Abe Lincoln, tên hiệu Honest Abe, Rail Splitter, Người giải phóng vĩ đại): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 16, người đã dẫn dắt nước Mỹ qua cuộc khủng hoảng lớn nhất, cuộc Nội chiến Hoa Kỳ và chấm dứt chế độ nô lệ tại quốc gia này. 6. Lord George Gordon Noel Byron (1788-1824): là nhà thơ lãng mạn Anh, một trong những nhà thơ lớn của thế giới thế kỷ XIX. 7. Josephine de Beauharnais (1763-1814): là hoàng hậu nước Pháp, vợ đầu tiên của Napoleon. 8. Marie Walewska: người tình xứ Ba Lan, rất được Napoleon yêu chuộng. 9. Joe McCarthy: là thượng nghị sỹ Mỹ, đã từng phát động chiến dịch “săn lùng phù thủy” nhằm chống đảng cộng sản hồi những năm 1950. 10. Joseph P. Kennedy (1888-1969): rời bỏ làng New Ross ở hạt Wexford, Ireland đến Mỹ lập nghiệp. Ông trở thành một tay làm thùng phuy chứa dầu hỏa chuyên nghiệp và lập một cơ sở thương mại vững chắc. Ông kết hôn và có ba người con gái, một con trai – một Patrick mới. Patrick cha nằm xuống. Patrick con lớn lên kết hôn với May Hiker và hạ sinh một trai cũng đặt tên Patrick. Đứa con trở thành Joseph Patrick Kennedy và tạo nên một đại gia đình Hoa Kỳ danh tiếng sau này... 11. Harry S. Truman (1884-1972): là Tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1945-1953. 12. Herbert Clark Hoover (1874-1964): tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933), là một kỹ sư mỏ nổi tiếng thế giới và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo. 13. Dwight David “Ike” Eisenhower (1890-1969): là Tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ (1953-1961). Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai, ông là Tổng tư lệnh quân Đồng minh ở châu Âu với quân hàm Thống tướng, và năm 1949 ông trở thành Tổng tư lệnh đầu tiên của NATO. 14. Là hệ thống lý luận kinh tế vĩ mô lấy tác phẩm Lý thuyết tổng quát về việc làm, lãi suất và tiền tệ của nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes (1883-1948) làm trung tâm và lấy nguyên lý cầu hữu hiệu làm nền tảng. 15. Kho dự trữ vàng quốc gia của Mỹ. 16. Adlai Stevenson: đảng viên Đảng Cộng hòa, từng thất bại trong cuộc chạy đua giành ghế tổng thống năm 1952 và 1956. 17. Nelson Aldrich Rockefeller (1908-1979): là cháu nội của nhà tỷ phú đầu tiên, John D. Rockefeller. Ông làm thống đốc tiểu bang New York gần bốn nhiệm kỳ (10 năm) rồi ra tranh cử ứng viên tổng thống sơ tuyển trong Đảng Cộng Hòa. Năm 1974 ông là Phó Tổng thống dưới thời Tổng Thống Gerald Ford. 18. James Earl “Jimmy” Carter, Jr (sinh năm 1924) là chính khách và là Tổng thống thứ 39 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1977-1981, đồng thời là quán quân Giải Nobel Hòa bình năm 2002. 19. Chủ nghĩa này quan niệm các công dân sinh ra ở địa phương trội hơn những người nhập cư. 20. Carey Estes Kefauver (1903-1963): là đảng viên

Đảng Dân chủ, được chọn làm ứng viên Phó Tổng thống trong cuộc bầu cử năm 1956. 21. Hành trình danh dự. 22. Martin Van Buren (1782-1862): là Tổng thống thứ 8 Hoa Kỳ (1837-1841), đảng viên Đảng Dân chủ. 23. James Buchanan (1791-1868): là Tổng thống thứ 15 của Hoa Kỳ (1857-1861). 24. Ulysses Simpson Grant, tên khai sinh Hiram Ulysses Grant (1822-1885): là tướng của quân đội Liên bang miền Bắc trong Nội chiến Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 18 (1869-1877). 25. James Knox Polk (1795-1849): là Tổng thống thứ 11 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1845-1849. 26. Stephen Grover Cleveland (1837-1908): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 22 và 24, và là tổng thống duy nhất phục vụ hai nhiệm kỳ không liên tục nhau 1885-1889 và 1893-1897. 27. Vào cuối thế kỷ XVIII, Đảng Whig đại diện cho quyền lợi của những người theo đuổi tư tưởng cải cách về bầu cử, nghị viện và công tác từ thiện ở Anh. Từ giữa thế kỷ XIX, Đảng Tự do (Liberal Party) nổi lên với tư cách là đảng kế tục Đảng Whig. 28. Arthur Neville Chamberlain (1869-1940), nhà hoạt động chính trị, nhà ngoại giao Anh. Từ 1918, là Hạ nghị sĩ; từ 1924-1929, nhiều lần tham gia chính phủ, giữ chức Bộ trưởng. Những năm 1937-1940 là Thủ tướng và thủ lĩnh Đảng Bảo thủ. 29. John Kenneth Galbraith: giáo sư kinh tế của trường Harvard, trước đây từng là Đại sứ tại Ấn Độ, được nhận huy chương của Tổng thống Hoa Kỳ. 30. Felix Frankfurter: nguyên Thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ. 31. John Quincy Adams (1767-1845): là tổng thống Hoa Kỳ thứ 6 (1826-1829), là con trai đầu và là con thứ hai của vị tổng thống Hoa Kỳ thứ 2, John Adams (nhiệm kỳ 1797-1801) và Abigail Adams. tiêu chuẩn mà với tư cách một chính khách, Jack luôn cố gắng noi theo để hình thành phương pháp quản lý (Sự gắn bó về mặt tình cảm với đất nước Ailen xưa kia chưa bao giờ làm giảm thái độ này). Jack nhanh chóng hoàn thành bước quá độ sang tuổi trưởng thành dưới áp lực của những ngày Hitler đẩy cả châu Âu và thế giới vào cuộc chiến tranh. 32. Tức là Đại Tây Dương, Thái Bình Dương và Bắc Băng Dương. 33. Douglas MacArthur (1880-1964): là Tham mưu trưởng Quân đội Hoa Kỳ trong suốt thập niên 1930 và sau đó đóng vai trò quan trọng trên mặt trận Thái Bình Dương trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Trái lại điều này càng tăng thêm sự tự tin vốn có của ông. 34. Bobby Kennedy, còn được gọi tên tắt là RFK: là một trong hai người em trai của tổng thống Hoa Kỳ John F. Kenneydy, với chức vụ tổng trưởng ngành luật pháp Hoa Kỳ từ 1961-1964. Ông là một trong những người cố vấn mà tổng thống Kennedy tin cậy nhất, và làm việc kề cận với tổng thống trong thời kỳ khủng hoảng vũ khí hỏa tiễn của Cuba. 35. Henry Cabot Lodge, Jr. (1902-1985): là một Thượng nghị sỹ Mỹ của bang Massachusetts, một Đại sứ Hoa Kỳ tại Việt Nam Cộng hòa, và là một ứng cử viên Phó Tổng thống Hoa Kỳ. năm 1956 không hề khôn ngoan. Nhưng Jack Kennedy phớt lờ tất cả những sự đắn đo đó. Ông không chắc mình còn sống được bao lâu nên đối với ông, liều lĩnh là điều duy nhất có ý nghĩa. 36. Lý thuyết gia chính trị xuất sắc, tác giả cuốn Quân Vương đã được Alpha Books xuất bản. 37. Đạo luật về các quan hệ quản lý lao động của Mỹ được Quốc hội thông qua năm 1947, bất chấp sự phủ quyết của Tổng thống Truman. 38. Hội nghị Postdam: từ ngày 17 tháng 7 đến ngày 2 tháng 8 năm 1945, tại cung điện Cecilienhof - Postdam, của các nhà lãnh đạo của phe Đồng minh là Harry S. Truman, Winston Churchill, Clement Attlee và Stalin để quyết định tương lai của nước Đức và châu Âu thời hậu chiến. 39. Robert Alphonso Taft II (sinh năm 1942): là thống đốc của tiểu bang Ohio thuộc Đảng Cộng hòa từ năm 1999 đến tháng 1/2007. 40. Henry Clay (1777-1852): là nhà hùng biện Mỹ thế kỷ XIX, người đại diện cho cả Nhà Trắng lẫn Thượng nghị viện. 41. Edmund Gibson Ross (1826-1907): là một chính khách biểu trưng cho bang Kansas sau Nội nước chiến Mỹ và sau trở thành thống đốc của New Mexico. 42. Liên Xô đã bắn hạ máy bay do thám U2 bay vào lãnh thổ của mình và tận dụng triệt để cơ hội vô giá này cho việc tuyên truyền. 43. Lúc đó, Martin Luther đang biểu tình ngồi ở một nhà hàng phân biệt chủng tộc. 44. George Catlett Marshall, Jr. (1880-1959): là một nhà lãnh đạo quân đội Hoa Kỳ, Bộ trưởng Quốc phòng. Marshall là tổng tham mưu trưởng của quân đội và là một cố vấn quân sự cấp cao cho Tổng thống Franklin D. Roosevelt. 45. Dean Acheson (1893-1971): Cựu ngoại trưởng Mỹ. 46. Henry Alfred Kissinger (tên khai sinh: Heinz Alfred Kissinger sinh năm 1923) là một nhà ngoại giao người Mỹ-Đức gốc Do Thái, giành giải Nobel Hòa bình năm 1973. 47. Otto Eduard Leopold von Bismarck là thủ tướng nước Đức và Vương quốc Phổ thế kỷ XIX, được nhiều người gọi là "Thủ tướng thép" do đường lối quân chủ bảo thủ cũng như chính sách chính trị thực dụng. 48. Tháng 9 năm 1938, Hiệp ước Munich được ký kết giữa Anh, Đức, Pháp và Ý. Qua đó Anh

Pháp đã chấp nhận để Đức đưa quân vào đồng minh của mình là Tiệp Khắc nhằm tránh chiến tranh với Đức. 49. Mùa xuân năm 1961, Liên Xô phóng tàu Sputnik và nhà du hành vũ trụ Gagarin trở thành người đầu tiên du hành trong không gian. 50. Walter Ulbricht là Chủ tịch Hội đồng Nhà nước của Đông Đức. 51. Năm 1960, nước Pháp trở thành quốc gia thứ tư có kho vũ khí nguyên tử. Tổng Thống de Gaulle đã tuyên bố nước Pháp là một lực lượng nguyên tử độc lập thứ ba, sau Hoa Kỳ và Liên Xô. Ông cũng muốn phát triển nguyên tử thành một lực lượng đánh trả (force de frappe). 52. Từ của Harry Truman. 53. Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, vào tháng 7 năm 1944, tại hội nghị ở Bretton Wood, 44 nước tham dự (có cả Liên Xô cũ) đã thống nhất thông qua hệ thống tiền tệ Bretton Wood dùng đồng đô-la Mỹ làm tiêu chuẩn tiền tệ của thế giới. 54. Một trong những người chủ trương nổi tiếng nhất của Thuyết hội tụ – thuyết xã hội học tư sản, cho rằng chế độ tư bản chủ nghĩa và xã hội chủ nghĩa đang phát triển theo những con đường ngày càng xích lại gần nhau và cuối cùng sẽ hòa nhập vào nhau, hình thành nên một xã hội mới, trong đó kết hợp những tính chất tích cực của chế độ tư bản và của chế độ xã hội chủ nghĩa. 55. Ủy ban chịu trách nhiệm về các vấn đề tài chính, xã hội và phúc lợi khác của Quốc hội 56. Kế hoạch xâm lược Cuba do Cục Hành động (hay còn gọi là Cục Mật vụ) của CIA vạch ra. Cục trưởng Cục Hành động của CIA lúc đó chính là Richard Bissell. Thất bại của vụ Vịnh Con Lợn mà Bissell là tác giả chính đã hủy hoại thanh danh của ông ta. 57. Mongoose là tên được mã hóa của kế hoạch bí mật nhằm lật đổ Castro. 58. Tổng thống, nhân vật tai tiếng, nhà độc tài quá khích của nước Cộng hòa Dominique từ năm 1930-1939 và từ 1942-1961. Bị một toán vũ trang lạ mặt ở khu ngoại ô Lachaise ám sát vào chiều tối ngày 30 tháng 5 năm 1961. 59. Richard Helms được đề cử làm Phó Giám đốc CIA vào tháng 4 năm 1965 và lên nắm quyền lãnh đạo CIA từ tháng 6 năm 1966 đến đầu năm 1973. Helms được coi là vị tổng giám đốc tài ba nhất. 60. Học thuyết là cơ sở của chủ nghĩa toàn Mỹ, tuyên bố ảnh hưởng của Hoa Kỳ tới các nước thuộc khu vực Trung Nam Mỹ. 61. Từ lóng mà người Cuba dùng để chỉ người Mỹ. 62. Coretta Scott King: vợ của mục sư da đen Martin Luther King, người từ nhiều năm qua đã tiếp nối sự nghiệp đấu tranh của chồng cho quyền tự do và bình đẳng của con người. 63. Mahatma Gandhi (1869-1948), còn gọi là ông thánh Cam Địa: người chủ trương chống đối không bạo động. 64. Đảng 3 K, đảng cực đoan phân biệt chủng tộc. 65. Thước Anh, bằng 0,914 mét. 66. Một cách gọi khác của Đại học Mississippi. 67. Thành viên tích cực của Hiệp hội quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu, bị một kẻ lạ mặt bắn chết vào ngày 12 tháng 6 năm 1963 ngay trước cửa nhà riêng tại thành phố Jackson, bang Mississippi. 68. Mục sư, một thần tượng của phong trào chống phân biệt chủng tộc ở Birmingham, người cùng hoạt động rất tích cực với Martin Luther King. 69. Nhà sử học nổi tiếng, tác giả nhiều cuốn sách về cuộc đời của Martin Luther King. 70. Chủ tịch NAACP (Hiệp hội các quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu) 71. Trung tá bộ binh làm cố vấn sư đoàn 7BB tại vùng IV chiến thuật (miền Nam Việt Nam) từ năm 1962-1963. 72. Được hiểu là mối nguy về chủ nghĩa cộng sản. Trụ sở Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ (ND). Nguyên văn: Catch-22 – chỉ những tình huống con người không thể đạt được mong muốn vì làm trái quy luật thông thường. Thành ngữ này xuất phát từ cuốn sách cùng tên xuất bản năm 1961, do tiểu thuyết gia Mỹ Joseph Heller viết về Thế chiến II. Nhân vật chính trong cuốn sách rất sợ bị giết nên tìm cách thuyết phục các sĩ quan rằng anh ta bị điên để khỏi phải lái máy bay ném bom. Tuy nhiên, các sĩ quan biết rằng những ai biết mình sợ hãi là những kẻ hoàn toàn tỉnh táo. Vì thế anh chàng này vẫn phải lái máy bay ra trận (ND). Aristotle (384 TCN – 322 TCN) là nhà triết học và bác học thời Hy Lạp cổ đại, là học trò của Plato và thầy dạy của Alexander Đại đế. Ông được xem là người đặt nền móng cho môn lý luận học. Cùng với Plato và Socrates, Aristotle là một trong ba trụ cột của văn minh Hy Lạp cổ đại (ND). Đảo Phục sinh: một hòn đảo ở Chi-lê. Cây cối trên đảo bị chính cư dân sống ở đó chặt phá để làm nhà, đốt lửa… khiến cho rừng ngày càng cạn kiệt, đất trồng trọt xói mòn dần, cư dân rơi vào tình trạng đói kém triền miên (ND). Nghị định thư Kyoto liên quan đến Chương trình khung về biến đổi khí hậu tầm quốc tế của Liên hiệp Quốc với mục tiêu cắt giảm lượng khí thải gây hiệu ứng nhà kính, được ký kết ngày 11/12/1997 và chính thức có hiệu lực vào ngày 16/2/2005, với 191 nước tham gia (tháng 9/2011). Tính đến tháng 5/2011, Hoa Kỳ vẫn không tiến hành các biện pháp cắt giảm dù tham gia ký kết (ND). Nguyên văn: Everybody's crying peace on earth; Just as soon as we win this war (ND). Mẹ Teresa, còn được gọi là Mẹ Teresa xứ Calcutta (1910–1997), là nữ tu

Công giáo Roma người Albania và là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác ái ở Calcutta, Ấn Độ năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà đã chăm sóc người nghèo, bệnh tật, trẻ mồ côi, người hấp hối trong khi vẫn hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ và đến các quốc gia khác (ND). Nguyên văn: A Beautiful Mind, bộ phim dựa trên cuộc đời của nhà toán học John Nash, được hãng Universal Pictures công chiếu năm 2001, do diễn viên Russell Crowe thủ vai chính (ND). Thỏa thuận lời khai: là sự thương lượng hoặc thỏa thuận được tiến hành giữa công tố viên và luật sư biện hộ của bị cáo, theo đó bị cáo sẽ nhận tội để đổi lại mức độ khoan hồng nào đó (ND). Bách khoa Toàn thư Britannica (nguyên văn: Encyclopedia Britannica) là một bách khoa toàn thư tiếng Anh tổng hợp do công ty Encyclopædia Britannica, Inc. biên soạn và xuất bản, với hơn 4.000 nhà chuyên môn liên tục cập nhật và phát triển. Tác phẩm này được nhiều người cho là một trong những bộ bách khoa toàn thư uy tín nhất (ND). Tosca là vở bi kịch ba hồi của soạn giả nổi tiếng Giacomo Puccini (1858-1924), lấy bối cảnh thành Rome đang nằm dưới ách cai trị của Napoléon vào thế kỷ XIX (ND). Vụ Watergate là vụ bê bối chính trị nổi tiếng ở Mỹ trong thập niên 1970, dẫn đến sự kiện tổng thống Richard Nixon phải từ chức. Hai trong số những kẻ trực tiếp thi hành vụ bê bối này là Bernard Barker và Frank Sturgis (ND). Trong tiểu thuyết Oliver Twist, ông Bumble là viên quan tư tế đã đưa Oliver đến một trại tế bần xấu xa. Chính tại nơi đây, Oliver đã bị giam vào ngục tối chỉ vì xin thêm một ít cháo. Câu nói trên được ông Bumble thốt ra chính trong phiên tòa xử Oliver (ND). Nguyên văn: United Nations' Core International Human Rights Treaties (ND). Bộ sưu tập các văn kiện Do Thái giáo cổ đại, được xem là nền tảng của giáo luật Do Thái (ND). Nguyên văn: Free rider – nghĩa gốc là kẻ trông chờ lợi ích trên trời rơi xuống (ND). Để đơn giản, tôi chỉ tập trung vào những tình huống trong đó mỗi bên phải quyết định chiến lược cho mình mà không biết bên kia quyết định thế nào. Các lý thuyết gia trò chơi gọi đây là trò chơi đồng thời (để phân biệt với trò chơi liên tiếp) và thể hiện chúng giống như các ma trận trong chương 1 đối với Thế lưỡng nan của người tù, nhưng có sự kết hợp đa dạng giữa các lợi ích, chiến lược và kết quả. Những ma trận này là bản tốc ký thuận tiện để ta hình dung những gì đang diễn ra và chúng cũng là nguồn tham chiếu tiện lợi; tuy nhiên, chúng không phải là phương tiện thiết yếu và độc giả nào thấy chúng không hữu ích có thể bỏ qua. Nguyên văn: chicken, nghĩa đen là "gà con", từ chỉ kẻ nhát gan. Nguyên văn: Hawk-Dove – một thuật ngữ trong chính trị; theo đó, các đảng phái ôn hòa (như đảng Dân chủ ở Mỹ) thường được gọi là Bồ câu (Dove), còn các đảng hiếu chiến, manh động (đảng Cộng hòa) được gọi là Diều hâu (Hawk). Nguyên văn: Evolutionary Stable Strategy. Nguyên văn: Q.E.D. – một thuật ngữ trong toán học, viết tắt của Quod Erat Demonstrandum ("điều đã được chứng minh" trong tiếng La-tinh) (ND). Nguyên văn: Rock, paper, scissors – tại Việt Nam, trò chơi này có tên gọi phổ biến là Oẳn tù tì hay Kéo, búa, bao. Tên gọi này đã được thay đổi từ nguyên bản (từ giấy – paper thành bao và từ đá – rock thành búa) do hình dạng bàn tay của người chơi khi chơi trò này (ND). Vấn đề duy nhất với lối chơi ngẫu nhiên hoàn toàn là rất khó thực hiện được trên thực tế, và đa phần mọi người đều tuân theo một khuôn mẫu nào đó mà một đối thủ tinh anh có thể đoán được. Để khắc phục điều này, tôi đã nghĩ ra cách chọn các chiến lược mà không đối thủ nào có thể dự đoán được, bởi vì bản thân tôi cũng không thể dự đoán được. Khi tôi thử nghiệm chiến lược này với một chương trình máy tính trên mạng thì nó đã thành công. Hằng số toán học e là cơ số của logarit tự nhiên, còn gọi là số Euler (đặt theo tên nhà toán học Leonhard Euler). Giá trị số e tới 20 chữ số thập phân là: 2,71828182845904523536... Chúng đang rơi vào Thế lưỡng nan của người tù, trong đó tuy chiến lược "hai bên cùng đưa" rất mang tính hợp tác, phối hợp (và tối ưu), nhưng chiến lược "hai bên cùng giữ" mới là điểm cân bằng Nash chiếm thế chủ đạo và dẫn tới thất bại. Nguyên văn: Nash bargaining solution (ND). Nguyên văn: Pareto optimal position – còn được gọi là tình huống hiệu quả Pareto – một thuyết trọng tâm của kinh tế học được ứng dụng phổ biến trong lý thuyết trò chơi. Theo đó, việc chuyển từ cách phân chia này sang cách phân chia khác mà giúp ít nhất một cá nhân có lợi hơn nhưng không làm bất kỳ một cá nhân nào khác bị thiệt hại được gọi là một sự cải thiện Pareto, hay sự tối ưu hóa Pareto (ND). Nash liệt kê bốn điều kiện giúp giải pháp mặc cả của ông mang lại kết quả tối ưu: 1. Lời giải cho việc phân chia tài nguyên phải không để phần nào sót lại; 2. Giải pháp không phụ thuộc vào cách người tham gia đánh giá tính thiết thực của phần lợi họ được nhận; 3. Nếu kết quả mà không ai muốn chọn trở nên không khả thi, thì

sẽ không có gì thay đổi; 4. Giải pháp sẽ không thay đổi nếu các bên tham gia hoán đổi vị trí cho nhau. Nguyên văn: Ultimatum Game (ND). Joseph Raymond "Joe" McCarthy (1908 - 1957) là chính trị gia người Mỹ, nghị sĩ Đảng Cộng hòa tại bang Wisconsin từ năm 1947 cho đến khi qua đời năm 1957. Từ năm 1950, McCarthy đã trở thành gương mặt công chúng tiêu biểu nhất trong giai đoạn mà những căng thẳng của Chiến tranh Lạnh làm gia tăng nỗi sợ về sức ảnh hưởng ngày càng lớn của chủ nghĩa cộng sản (ND). Peanuts là loạt truyện tranh được đăng trên nhật báo Mỹ của họa sĩ Charles M. Schulz, xuất bản lần đầu vào thập niên 1940. Truyện có nội dung dành cho thiếu nhi, với hai nhân vật chính là cậu bé Charlie Brown và chú chó Snoopy (ND). Machiavellian đã trở thành từ đồng nghĩa với tất cả những gì xảo quyệt, lừa lọc và đáng trách; tuy nhiên, thông điệp chính của Niccolo Machiavelli cho những kẻ muốn chiến thắng và duy trì quyền lực là: "Tốt hơn hết là hãy tìm kiếm lòng tin của người ta hơn là phụ thuộc vào [sức mạnh]". Đối với Machiavelli, niềm tin là vấn đề cốt lõi, dẫu cho những phương pháp ông đề xuất để giành lấy niềm tin đó đôi khi cũng dựa trên tính thực tiễn hơn là đạo đức. Là tên đặt cho nữ giới, nghĩa là Món quà của Thượng đế. Nguyên văn: chain letters – tức trò gửi thư và yêu cầu người nhận sao chép rồi gửi đến nhiều người khác, thường để lan truyền các thông điệp dụ dỗ hoặc lừa đảo (ND). Nguyên văn: pyramid schemes – một hình thức kinh doanh phi pháp và dễ đổ vỡ, trong đó một người hoặc một tổ chức chuyên dụ dỗ người khác tham gia kinh doanh theo cấp bậc kiểu kim tự tháp: những người thuộc các tầng thấp hơn sẽ làm lợi cho những người ở tầng trên bằng doanh số và tiền hoa hồng. Kiểu kinh doanh này tồn tại ở Việt Nam dưới hình thức "kinh doanh theo mạng lưới" hay "bán hàng đa cấp" biến tướng (ND). Faust là nhân vật trong tác phẩm kịch cùng tên của thi sĩ, nhà soạn kịch, tiểu thuyết gia và triết gia Đức lỗi lạc Johann Wolfgang Goethe (1749-1832). Faust đã bán linh hồn của chàng cho quỷ dữ để được thỏa mãn mọi mong ước của mình (ND). Nguyên văn: "give still it hurts" (ND). Tạm dịch: "Bản thân mình không muốn thì đừng làm với người khác." (ND) Sau này, Tit for Tat còn đề cập tới các chiến lược cụ thể, và TIT FOR TAT được dùng để chỉ những chương trình máy tính thể hiện những chiến lược đó. Nguyên văn: pork-barrel politics - thuật ngữ chỉ hành động các chính khách tìm cách mang dự án đầu tư về cho khu vực bầu cử mà mình đại diện để thu phục cảm tình của cử tri (ND). (1) Từ gốc là "wellbeing", chỉ trạng thái hạnh phúc, khỏe mạnh và phồn thịnh. Để rõ nghĩa và phù hợp hơn khi kết hợp với năm yếu tố trong cuộc sống là nghề nghiệp, xã hội, tài chính, thể chất và đời sống cộng đồng, chúng tôi xin phép chuyển ý từ "wellbeing" theo các nghĩa: sự bền vững, an khang, vui vẻ, hạnh phúc, an tâm… tùy theo ngữ cảnh. (2) Triglyceride là hợp chất hóa học cung cấp cho cơ thể năng lượng cần thiết cho sự chuyển hóa. Đây là dạng chất béo thông thường nhất mà chúng ta tiêu thụ và là thành phần chính yếu của dầu thực vật và mỡ động vật. Mức triglyceride cao là yếu tố gây ra bệnh xơ vữa động mạch, tạo thành các mảng mỡ làm hẹp động mạch có thể dẫn đến đột quỵ, đau tim, gây bệnh gan nhiễm mỡ, bệnh viêm tụy. George Horace Gallup(1901 – 1984) người phát minh ra phương pháp thăm dò ý kiến Gallup, một phương pháp thống kê rất thành công về nghiên cứu mẫu để đo lường ý kiến công chúng. (4) Sáu nhóm chung được xác định là: công việc (việc làm, sửa chữa nhà cửa), việc lặt vặt trong nhà (rửa chén bát, giặt ủi), thú vui (xem tivi, nấu nướng), hoạt động giải trí (thăm bạn bè, nghe nhạc), việc thích làm hàng ngày (mua sắm, sử dụng máy vi tính), việc buộc phải làm (chăm sóc y tế, quan tâm đến tài chính). 1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư 1. Chief executive officer 2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỉ XX. 1. Tên gọi tắt của Coca - cola. 2. PAR: Problem - Action - Result 3. Flat organization. 1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới 2. Return on investment 3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996. 1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ 2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush. 3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia 4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California 1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt. 2. Rehabilitation Act 1. Chỉ những người có cách sống bên lề, kỳ quái. 1. Các Coffee Shop ở Amsterdam chủ yếu phục vụ các loại

đồ hút có liên quan đến ma túy, hình thức kinh doanh được chính quyền Hà Lan cho phép. 1. Phố Rivoli (Rue de Rivoli) là một trong những con phố nổi tiếng ở Paris, nằm ở trung tâm thành phố, bắt đầu từ phố Sévigné rồi trải dài tới quảng trường Concorde. Phố Rivoli đi ngang qua rất nhiều công trình quan trọng như Tòa thị chính, bảo tàng Louvre, Khải hoàn Môn Carrousel, vườn Tuileries... và là một trong những con phố thương mại của Paris. 2. Adam Smith (1723-1790) là nhà kinh tế chính trị học và triết gia đạo đức học lớn người Scotland, tác giả bộ sách Bàn về tài sản quốc gia (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) giúp mở ra kinh tế học hiện đại và cung cấp một trong những cơ sở hợp lý nổi tiếng nhất của thương mại tự do, chủ nghĩa tư bản và chủ nghĩa tự do. 3. Tính đến thời điểm cuốn sách này xuất bản (chú thích của người viết). 4. Nguyên văn tiếng Anh: Federal Reserve System. 5. Nguyên văn tiếng Anh: Food and Agriculture Organization of the United Nations. 6. Nguyên văn tiếng Anh: Third International Mathematics And Science Survey – Bài Kiểm tra Toán và Khoa học Quốc tế thứ III. 7. Nguyên văn tiếng Anh: white shoes law firm – chỉ các hãng luật danh tiếng và chuyên nghiệp tại Mỹ, đặc biệt là các công ty có thâm niên trên 100 năm và có tên trong danh sách Fortune 500. Đây thường là các hãng luật chuyên tư vấn về tài chính – ngân hàng, luật dân sự và quản trị, có trụ sở tập trung tại New York và Boston. 8. Thiếu tướng Leslie Groves (1896-1970), thống lĩnh lực lượng Công binh Lục quân Hoa Kỳ, là người trực tiếp giám sát việc xây dựng Lầu Năm Góc (trụ sở Bộ Quốc phòng Mỹ) và chỉ huy dự án Manhattan sản xuất bom nguyên tử trong Thế chiến II. 9. Nguyên văn tiếng Anh: Fifth Avenue – đại lộ chính đi ngang qua khu Manhattan, khu dân cư đông đúc và sầm uất nhất của thành phố New York. Đây cũng là nơi tập trung các khu mua sắm, các cửa hiệu thời trang và trang sức nổi tiếng xa xỉ. 10. Viết tắt của America Online – công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu có trụ sở tại Hoa Kỳ. 11. Hạng Vũ (232 TCN – 202 TCN), người nước Sở, tự xưng là Tây Sở Bá Vương. Ông là nhà chính trị và quân sự nổi tiếng, có công lật đổ nhà Tần và tranh đấu với Hán Cao Tổ Lưu Bang thời kỳ đầu nhà Hán. 12. Nguyên văn: Functional Magnetic Resonance Imaging – Máy cộng hưởng từ chức năng. 13. Sigmund Freud (1856-1939) nguyên là bác sĩ thần kinh và tâm lý người Áo. Ông được công nhận là người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về phân tâm học. 14. Đơn vị đo khối lượng: 1kg ~ 2,2 pound. 15. Nguyên văn tiếng Anh: Food and Drug Administration (viết tắt: FDA hoặc USFDA). 16. Tên gốc: The Organiztion Man – tác giả: William H. Whyte. 17. Nguyên văn: Game Theory – là một nhánh của ngành Toán học Ứng dụng. Ngành này chuyên nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn những hành động khác nhau để cố gắng làm tối đa kết quả nhận được. Từ được phát triển như một công cụ để nghiên cứu hành vi kinh tế học, ngày nay Lý thuyết Trò chơi còn được sử dụng trong nhiều ngành khoa học khác, từ sinh học đến triết học. 18. Danh sách Fortune 500 là một chuyên trang của đài CNN, xếp hạng 500 công ty lớn nhất nước Mỹ theo tổng thu nhập mỗi công ty. 19. Luật số 5* và luật số 13* là hai luật tác giả bổ sung cho những ấn bản mới. 20. Nguyên văn tiếng Anh: MBIT viết tắt của Myers-Briggs Type Indication (Trắc nghiệm Tính cách Myers-Briggs) – là phương pháp sử dụng các câu hỏi trắc nghiệm để tìm hiểu tâm lý, tính cách, ưu nhược điểm, phong cách làm việc và hướng phát triển nghề nghiệp của mỗi người. 21. Nguyên văn tiếng Việt: TKI viết tắt của Thomas-Kilmann Instrument (hoặc Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) – là công cụ được sử dụng phổ biến nhất trên thế giới nhằm giúp mọi người hiểu rõ các phương thức giải quyết mâu thuẫn khác nhau, ảnh hưởng của chúng lên các mối tương tác và động lực của nhóm cũng như giúp mỗi người lựa chọn cách giải quyết phù hợp nhất trong từng trường hợp. 22. Nguyên văn tiếng Việt: Heidi & Howard Syndrome – hay còn gọi là "lựa chọn khó khăn giữa thành công và được yêu mến" – bắt nguồn từ một nghiên cứu tình huống của Đại học Harvard vào năm 2003. Giảng viên chia một lớp làm hai nhóm và yêu cầu các sinh viên đọc một câu chuyện về khởi nghiệp. Nội dung bài đọc của hai nhóm giống hệt nhau, chỉ có tên chủ doanh nghiệp là khác – một nhóm đọc về Heidi (nữ), còn nhóm kia đọc về Howard (nam). Theo kết quả khảo sát, tuy cả hai nhân vật đều có kinh nghiệm và học vấn như nhau, nhưng đa số sinh viên đều nhận định Howard là người có khả năng thành công cao hơn. 23. Nguyên văn tiếng Anh: SEC viết tắt của Sales Executive Commission. 24. Tên gốc các cuốn sách: The Warren Buffett Portfolio; The Nascar Way. 25. Tên gốc sách: Capital Ideas. 26. Peter Lewyn Bernstein (1919 – 2009) là sử gia tài

chính, nhà kinh tế học và nhà giáo dục người Mỹ, được biết đến như người phát triển và cải tiến Thuyết Thị trường Hiệu quả (efficient-market hypothesis). Nhờ thành tựu này, ông đã trở thành một trong những lý thuyết gia nổi tiếng nhất trong việc phổ biến và truyền đạt bộ môn kinh tế học tài chính đến với công chúng. 27. Aesop (620 TCN – 564 TCN) là một nô lệ người Hy Lạp phục vụ cho Xanthus, một địa chủ tại đảo Samos. Aesop đã tiến hành cuộc tranh đấu bảo vệ dân chúng chống lại một thủ lĩnh mị dân tại Samos và được trả tự do. Ông được xem là tác giả của rất nhiều câu chuyện ngụ ngôn nổi tiếng trên thế giới được truyền miệng và sưu tầm qua nhiều thế kỷ đến ngày nay. 28. Tên gốc các cuốn sách: Get Paid More and Promoted Faster; Maximum Achievement; How to Start and Succeed in Your Own Business. (1) Reality show: Là các chương trình truyền hình trong đó những cảnh quay không có sự chuẩn bị, sắp xếp từ trước. Những người tham gia ghi hình cũng là những người dân bình thường, không phải diễn viên chuyên nghiệp. (2) Thuyết "Bàn tay vô hình" (invisble hand): Là một giả thuyết của nhà kinh tế học người Anh Adm Smith. Theo ông, trong nền kinh tế thị trường, các cá nhân tham gia muốn tối đa hóa lợi nhuận cho mình. Ai cũng muốn thế cho nên vô hình trung đã thúc đẩy sự phát triển và củng cố lợi ích cho cả cộng đồng. (3) Retail therapy: Là biện pháp đi mua sắm (quần áo,...) để giải khuây (4) LWT (London Weekend Television): Đài truyền hình Luân Đôn cuối tuần. BBC: The British Broadcasting Corporation, đài BBC (5) Là một hình thức bảo vệ công ty khỏi những vụ mua bán không thân thiện bằng cách đưa ra những quy định, luật lệ sao cho công ty mua sẽ gặp phải một số rủi ro nhất định nếu họ quyết tâm thực hiện cuộc mua bán đó. (6) Brainstorming (động não) (7) NCR: National Cash Registers, Hệ thống Máy đếm tiền Quốc gia (1) Mục tiêu chính của đạo luật này là nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư bằng cách buộc các công ty đại chúng phải đảm bảo sự minh bạch hơn của các báo cáo, các thông tin tài chính khi công bố. (2) Cổ phiếu có khả năng lên giá trở lại. (3) Acquired goodwill. (4) Baseball: bóng rổ. (5) Merchant bank: đối tượng của yếu của ngân hàng này là các sản phẩm thay thế. Các sản phẩm thay thế được hiểu là các sản phẩm đầu tư không phải là các sản phẩm truyền thống (tức cổ phiếu và trái phiếu), bao gồm đầu tư bất động sản, cho vay sử dụng đòn bẩy tài chính, các thỏa thuận tín dụng lớn như cho vay đồng tài trợ và tài trợ dự án. (6) Lấy ý từ câu chuyện ngụ ngôn Bộ quần áo mới của hoàng đế. (7) Cảm thấy mình giỏi hơn, quan trọng hơn người khác. (8) Tracker fund: quỹ đầu tư chỉ số; là quỹ trong đó giá trị của quỹ này thay đổi thuận theo giá trị trung bình của các loại cổ phiếu trên thị trường. (9) Endowment effect: là giả thuyết cho rằng con người coi những gì mình sở hữu đáng giá hơn những gì không phải của mình. (10) Retained earnings: là phần trăm lợi nhuận thuần không dùng để trả cổ tức mà được doanh nghiệp giữ lại để tái đầu tư theo các mục đích chiến lược hoặc để trả nợ. Lợi nhuận giữ lại được thể hiện bên dưới vốn cổ phần chủ sở hữu trong bảng cân đối kế toán. (11) Third market: là thị trường giao dịch các chứng khoán đã niêm yết tại sở giao dịch nhưng theo cơ chế OTC (phi tập trung). (12) Unlisted Securities Market (USM): Thị trường chứng khoán không niêm yết, do sở giao dịch chứng khoán London thành lập và quản lí từ năm 1980. USM là một thị trường ít tổ chức hơn so với sở giao dịch chứng khoán. (1) Walter Scott: (1771 - 1832) là nhà thơ, nhà viết tiểu thuyết lịch sử người Scottland nổi tiếng khắp Châu Âu thế kỷ 19, và sau đó danh tiếng của ông lan sang cả Bắc Mỹ và Australia. Những tác phẩm nổi tiếng của ông như Ivanhoe, Rob Roy, The Lady of The Lake, Waverley, Trái tim của Midlothian... sau này đã trở thành những tác phẩm kinh điển. (2) General Patton: (1885 - 1945) là một thống tướng, nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh Thế giới lần II trong các chiến dịch ở Bắc Phi, Sicily, Pháp và Đức. (3) Lyndon Baines Johnson (1908 - 1973), thường được gọi tắt là LBJ, là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, giữ chức từ năm 1963 đến 1969. (4) James Dyson thực ra vẫn tiếp tục phát đạt. Công ty của ông đạt 103 triệu USD lợi nhuận năm 2005 và hiện đang dẫn đầu trên thị trường Nhật Bản và Mỹ. (5) Bull market: thị trường theo chiều giá lên, là dạng thị trường tài chính mà giá các loại chứng khoán (chủ yếu là cổ phiếu) tăng nhanh hơn mức bình quân trong lịch sử của chúng, trong một thời gian dài (vài tháng) với lượng mua bán lớn. ND (6) Management buy-out: mua lại cổ phần của chính công ty mình đang làm việc và trở thành chủ nhân mới của công ty đó. .sup (7) PFI: Private Finance Initiative - Sáng kiến Tài chính tư nhân, PPP: Public Private Partnership - Hợp tác Nhà nước - Tư nhân. (8) Conspicuous consumption: Một thuật ngữ do Thorstein Veblen

(1857-1929) đặt ra để mô tả một hành vi tiêu dùng, trong đó người ta tiêu dùng để cho mọi người xung quanh thấy mình ở địa vị xã hội nào mà không cần biết địa vị đó có hay không. (9) Agency problem: Người quản lý (hay còn gọi là người đại diện) là người chỉ sở hữu một phần nhỏ trong vốn cổ phần của một công ty, ngược lại các ông chủ là người sở hữu phần lớn vốn cổ phần. Do có sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền quản lý đã gây nên một vấn đề là người quản lý có thể hành động theo lợi ích riêng của họ nhiều hơn so với lợi ích của người sở hữu. (10) PR (Public Relations): Quan hệ công chúng. (11) PA (press agent): nhân viên báo chí. (12) Trophy Wives: Vợ để trang trí, dùng để chỉ người vợ thứ hai (hoặc thứ ba) của một người đàn ông nhiều tuổi có địa vị. Vai trò của cô là thể hiện cho mọi người biết rằng chồng mình là một người thành đạt, xứng đáng có được một người vợ hoàn hảo như mình; còn người chồng sẽ có trách nhiệm cung cấp cho cô một cuộc sống xa hoa. (13) Hội đồng An ninh quốc gia của Liên Xô trước đây (14) OBE - Huân chương của Đế chế Anh (15) Một trò chơi mô phỏng hoạt động kinh doanh (1) Những người theo phái trung lập ủng hộ cho một nền kinh tế hỗn hợp giữa khu vực nhà nước và tư nhân; họ có khuynh hướng ủng hộ những hạn chế đối với sự can thiệp của nhà nước vào nền kinh tế trong những vấn đề liên quan đến phúc lợi chung. ND (2) Lag effect (tạm dịch Hiệu ứng trễ): chỉ tình huống khi một biến số của nền kinh tế có ảnh hưởng tới giá trị của một biến số khác xuất hiện sau đó, ví dụ như tỷ lệ thất nghiệp tăng sẽ khiến doanh số bán của một số mặt hàng không thuộc nhóm nhu yếu phẩm giảm xuống. ND (3) Hedge fund: một công ty đầu tư linh động với sự tham gia của một số ít các nhà đầu tư lớn (số tiền đầu tư tối thiểu thường là 1 triệu USD); mục đích của họ là tìm cách tối đa hoá lợi nhuận thông qua một loạt các chiến lược đa dạng, trong đó bao gồm cả những hoạt động đầu tư phi truyền thống và thiếu tính thanh khoản. ND (1) Horatio Alger (1832 - 1899) là nhà văn Mỹ viết hơn 100 cuốn sách về các cậu bé trong nửa sau thế kỷ XIX. Những cuốn sách của ông thường đề cập đến những trẻ em nghèo không nhà ở khu ổ chuột của New York, xem chúng như những con người không may mắn trong xã hội; nhưng nếu chỉ cho chúng một cơ hội, chúng sẽ thoát khỏi sự nghèo khổ đó. (2) Theo định luật này, “tiền xấu sẽ đuổi tiền tốt ra khỏi lưu thông”. Ví dụ, khi có hai kim loại (chẳng hạn vàng và bạc) cùng lưu thông và giá trị thị trường của chúng khác với giá trị hợp pháp của chúng, thì kim loại nào có giá trị thị trường lớn hơn giá trị hợp pháp sẽ được người ta tích trữ. (1) Samuel Smiles (1812 - 1904), một nhà văn và nhà cải cách người Scotland. (2) Một văn bản qui định về giờ giấc làm việc để bảo đảm an toàn lao động được thông qua tại cuộc họp của Hội đồng Châu Âu tại Strasbourg (Pháp). (3) Một khu vực ở trung tâm Luân Đôn (Anh) - nơi đặt trụ sở của Nghị viện Anh và Thủ đô của Bỉ - nơi đặt trụ sở của Liên minh châu Âu. Ở đây chỉ những nghị sỹ của Anh và EU. (4) Tên gọi của đồng bảng Anh. (5) IOU: viết tắt của từ ‘I Owe You’ (tôi nợ anh) (6) ADR: AMERICAN DEPOSITORY RECEIPT (Chứng chỉ tiền gửi của Mỹ) (7) GAAP: GENERALLY ACCEPTED ACCOUNTING PRINCIPALS (Nguyên tắc Sổ sách được thừa nhận chung (Accounting) (8) Nguyên gốc: “Leopards tend not to change their spots” nghĩa là “Báo thường không đổi màu đốm”. (9) Chỉ số 225 công ty hàng đầu trên thị trường chứng khoán Tokyo. (10) Tổng sản phẩm quốc dân. (11) Các nước thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, gồm khoảng 30 nước công nghiệp phát triển. (12) Nhóm 7 nước công nghiệp phát triển. (1) Đám cháy khủng khiếp tại Chicago, diễn ra từ ngày 8 - 10/10/1871. (2) Watered stock: là thuật ngữ giới đầu tư hay sử dụng vào thế kỷ XIX, chỉ loại cổ phiếu được các công ty phát hành với một trị giá lạm phát, tức là xa với giá trị ghi sổ của nó. Ở thế kỷ trước, thường người ta lợi dụng sự thiếu hiểu biết và khan hiếm về thông tin để bán các cổ phiếu no nước cho các cổ đông chưa có kinh nghiệm. (3) The Windy city (thành phố của gió): biệt danh của Chicago. (4) Matrix management (Quản trị theo kiểu ma trận): là phương pháp tổ chức công ty sao cho những nhân viên có cùng kỹ năng được sắp xếp làm việc tại cùng một phòng/ban. (5) Cục tình báo Mỹ. (6) Luật Phá sản Mỹ. (7) Equity swap (Hợp đồng hoán đổi cổ phiếu): Là hợp đồng hoán đổi mà tổ hợp các dòng tiền được thỏa thuận trao đổi giữa hai bên vào một ngày xác định trong tương lai. (1) EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): Lợi nhuận trước thuế và các khoản trượt giá khấu trừ. (1) Một nhân vật trong tiểu thuyết Candide của Voltaire đại diện cho chủ nghĩa lạc quan. (2) Universal Mobile Telecommunications System: một công nghệ di động thuộc thế hệ thứ 3 (3G). (3) Securities & Exchange Commission. (4) GEC: viết tắt của ‘General Electric Company’ từng là một trong

những tập đoàn công nghiệp lớn nhất ở Anh với hơn 160 công ty con chuyên cung cấp điện cho cả nước, khác với công ty GE của Mỹ. (5) FORE Systems: một nhà sản xuất thiết bị chuyển mạch internet có trụ sở ở Pittsburgh, Pennsylvania hiện thuộc tập đoàn Ericsson. (6) ATM (Asynchronous Transfer Mode): Chế độ truyền thông không đồng bộ, một công nghệ mạng tốc độ cao. (7) FTSE 100: Chỉ số của 100 công ty hàng đầu của Anh trên Thị trường chứng khoán London. Tên đầy đủ là Financial Times-Stock Exchange 100 Share Index. (8) Back-end load: là hợp đồng theo đó người mua phải thanh toán phần lớn số tiền sau khi nhận được hàng. Video truyền hình trực tiếp một chương trình hoặc sự kiện nào đó qua Internet. Cựu nhân viên của Google. IRC là chữ viết tắt từ cụm từ Internet Relay Chat trong tiếng Anh. IRC là một dạng liên lạc cấp tốc qua mạng Internet. Nó được thiết kế với mục đích chính là cho phép các nhóm người trong một phòng thảo luận (channel) liên lạc với nhau. Tuy nhiên, nó cũng cho phép hai người dùng liên lạc riêng nếu họ thích. Tiểu blog hay blog vi mô (tiếng Anh: micro-blog) là một dạng blog có các bài đăng có nội dung thu nhỏ như câu nói ngắn gọn, hình riêng, hoặc liên kết đến video. Phần mềm hạn chế về kích thước nội dung để khuyến khích người viết đăng bài thường xuyên. Giống như blog bình thường, các tiểu blog được dùng cho nhiều mục đích khác nhau, ví dụ cho biết những gì đang làm; nói về một chủ đề riêng tư; quảng cáo trang web, dịch vụ, sản phẩm; hoặc đẩy mạnh sự cộng tác trong một tổ chức. Các mạng xã hội chuyên về tiểu blog, tức mạng xã hội thu gọn, được sử dụng rộng rãi trên các máy tính và điện thoại thông minh. Một số mạng xã hội thu gọn cho phép kiểm soát ai là người có thể đọc các bài đăng, để duy trì quyền riêng tư và cho phép đăng bài qua giao diện và phương tiện khác như SMS, nhắn tin nhanh, thư điện tử, hoặc máy chụp hình trên điện thoại. Là một công nghệ giúp người đọc có thể đọc được những tin tức mới nhất từ một hoặc nhiều trang web khác nhau mà không cần trực tiếp vào trang web đó. Thứ họ cần là chương trình đọc tin RSS (RSS feeds reader, News reader, News aggregator). Là một chương trình phần mềm đầu cuối chuyên dụng nhằm để nhận và gửi mail một cách chủ động qua các webmail hay Mail server có hỗ trợ các giao thức truyền mail cơ bản. Các giao thức cơ bản thường là POP3. Vì sao nói chủ động? Vì khi mail client được bật lên, nó sẽ tải các e-mail trên mail server về mail client. Từ đó người dùng sẽ sử dụng bản “ánh xạ” của các e-mail này trên client. Một ví dụ cho mail client là Outlook Express. Định dạng RTF (RTF là viết tắt của từ tiếng Anh Rich Text Format, nghĩa là định dạng văn bản giàu tính chất) là một định dạng tập tin dùng cho văn bản máy tính có bản quyền với các bản mô tả được công bố cho công chúng, được phát triển bởi Công ty Microsoft từ năm 1987 cho các sản phẩm của Microsoft và cho các văn bản đa nền tảng, có thể được trao đổi giữa nhiều hệ thống máy tính và chương trình soạn thảo khác nhau. Văn bản thuần túy (Tiếng Anh: Plain text, trái với Formatted text, styled text hay rich text) là dạng trình bày văn bản trên máy tính mà không sử dụng các định dạng văn bản để trình bày, nó có thể đọc được dễ dàng mà không cần xử lý nhiều (khác với loại văn bản có dạng thức hoặc các tệp tin nhị phân (binary)). Tạm gọi là Truyền thông đa phương tiện, một hình thức quảng cáo tương tác, cho phép dựa trên công nghệ nhúng flash và Java để kết hợp hình ảnh, âm thanh và truyền tải nội dung qua Internet băng thông rộng. Sự kết hợp đa phương tiện đem đến cho Rich media nhiều dạng sản phẩm quảng cáo phong phú như TVC, trò chơi, flash… BCC: Đồng gửi, là chức năng ẩn e-mail của người nhận. OTT là những phần mềm nhắn tin, chát miễn phí như Line, Nimbuzz, Tango, KakaoTalk, Viber, WhatsApp... đang thu hút sự chú ý đặc biệt thời gian gần đây khi đều đạt tốc độ phát triển thần kỳ. The Flintstones là bộ phim hoạt hình kể về cuộc sống của gia đình người nguyên thủy nhưng với lối sống và vật dụng sinh hoạt hiện đại. IAP là một phương pháp… thu tiền song song với hình thức “bán game” của nhà phát triển (hoặc nhà phát hành). Khác với “bán game” cho phép game thủ mua trọn game rồi chơi với những gì có sẵn, game dùng IAP đa phần sẽ được cung cấp cho game thủ miễn phí và thu tiền lại dần dần thông qua bán vật phẩm trong game (Cash Shop). Khái niệm này được nhắc đến nhiều hơn ở thị trường game mobile, vốn cũng tồn tại hai hình thức “bán đứt” và “miễn phí” tương tự thị trường game PC Offline truyền thống. Overlay ad: Là hình thức quảng cáo đa phương tiện, trong đó quảng cáo được hiển thị chồng lên nội dung của trang web mà người dùng đang truy cập. Mã QR là dạng mã vạch 2 chiều, dùng để cung cấp thông tin cho máy đọc mã vạch hay điện thoại thông minh. Popup là một hộp thoại nhỏ xuất hiện trên trang web mà chúng ta đang xem để cung

cấp thông tin hoặc hiển thị một tin quảng cáo Bahrain tên đầy đủ là Vương quốc Bahrain, là một đảo quốc tại Vịnh Ba Tư. Ả Rập Saudi nằm ở phía tây và nối với Bahrain bởi Đường đê Vua Fahd và Qatar ở phía nam qua Vịnh Ba Tư. B2B: Business-to-business là mô hình kinh doanh giữa các doanh nghiệp với nhau. Tylenol là thuốc giảm đau. Cuộc khủng hoảng này xảy ra năm 1982 khi có báo cáo về 7 người bị thiệt mạng sau khi uống loại thuốc giảm đau này của Johnson & Johnson. Hãng này đã có phản ứng rất kịp thời là thu hồi toàn bộ số thuốc đang lưu thông trên thị trường và ngưng mọi quảng cáo đối với loại thuốc mang lại doanh thu hàng đầu này của mình. Gamification hay gọi "Game hóa" được hiểu là việc ứng dụng các thành phần của game vào trong các lĩnh vực khác để tạo ra một trải nghiệm thú vị cho người dùng, gắn kết người dùng với các ứng dụng phần mềm như trang web hay các ứng dụng di động, v.v… Infographic hay còn gọi là thiết kế đồ họa thông tin là dạng thức thể hiện các thông tin, dữ liệu hoặc kiến thức bằng hình ảnh trực quan. Những thiết kế này cung cấp những thông tin phức tạp qua thiết kế dưới dạng ngắn gọn, rõ ràng bằng ký hiệu, biểu tượng, bản đồ, các bài viết kỹ thuật. Với thông tin dạng đồ họa, các nhà khoa học, nhà toán học, những người làm công tác thống kê có thể truyền đạt các ý tưởng, khái niệm một cách rõ ràng, hiệu quả và đầy đủ. Vine video là ứng dụng cho phép người dùng tạo ra những đoạn clip động dưới dạng stop- motion (là thuật ngữ để chỉ những đoạn phim được tạo nên bởi hàng loạt những hình ảnh chụp tĩnh ghép lại) trong khoảng thời gian 6 giây. Customer lifecycle: (vòng đời khách hàng) là một thuật ngữ để mô tả các bước của quá trình (tiếp cận, thu nạp, chuyển đổi, duy trì và trung thành) mà khách hàng trải qua khi xem xét mua bán, sử dụng và duy trì lòng trung thành với một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó. Mục tiêu của việc này là thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng, cho họ biết bạn cung cấp những gì, để họ trở thành khách hàng, giữ chân và biến họ trở thành khách hàng trung thành. Là tên của một hệ thống thuật toán Google, để thay đổi kết quả tìm kiếm các website trên trang công cụ tìm kiếm. Trong đó, những trang web có chất lượng thấp bé sẽ bị giảm thứ hạng trên kết quả tìm kiếm và những trang web có chất lượng cao sẽ được đẩy lên trên. Dựa trên các biện pháp đánh giá về chất lượng nội dung website như thiết kế, tốc độ, độ tin cậy v.v... Quảng cáo tự nhiên (Native Advertising) được định nghĩa là một chiến lược quảng cáo cho phép các công ty quảng bá nội dung của họ dựa trên trải nghiệm đặc thù của một trang web hay một ứng dụng. Hay còn gọi là hệ sinh thái đóng, trong đó nhà cung cấp dịch vụ nắm quyền kiểm soát các ứng dụng, nội dung và truyền thông, đồng thời hạn chế quyền truy cập các ứng dụng hay nội dung không được họ cho phép. Holodeck là một căn phòng được trang bị trên tàu Starfleet, có thể mô phỏng các môi trường khác nhau, phục vụ các mục đích giải trí, huấn luyện hay thám hiểm. Cúp các đội vô địch bóng đá quốc gia châu Âu (tiếng Anh: European Cup hoặc UEFA Champions League; tên thường gọi ở Việt Nam: Cúp C1) là giải bóng đá hàng năm của Liên đoàn bóng đá châu Âu (UEFA) dành cho các câu lạc bộ vô địch quốc gia hay xếp hạng hai, ba, tư ở một số giải vô địch quốc gia mạnh. Affiliate Marketing (tiếp thị liên kết) là mô hình kinh doanh bằng cách sử dụng cộng tác viên (cò, môi giới). Các liên kết giới thiệu khách hàng cho người bán (vendor) và được hưởng hoa hồng trên mỗi hành động của khách hàng (nhấp chuột, điền thông tin vào mẫu đặt hàng, mua hàng, v.v…) Toorak: vùng ngoại ô thành phố Melbourne, Victoria, Úc. iMovie: phần mềm chỉnh sửa video của Apple. SMS = Short Message Services: (Dịch vụ tin nhắn ngắn) là một giao thức viễn thông cho phép gửi các thông điệp (tin nhắn) dạng văn bản (text) ngắn (không quá 160 chữ cái). Được dùng hầu hết trên các điện thoại di động và một số PDA với khả năng truyền thông không dây. - Trong bản dịch này của cuốn sách, rất nhiều thuật ngữ sẽ được người dịch giữ nguyên tác tiếng Anh và chú thích nhằm mục đích tạo điều kiện thuận lợi cho độc giả trong việc tra cứu chúng qua các công cụ tìm kiếm để biết thêm thông tin. Rich media là một định dạng dữ liệu mới trên Internet, là sự kết hợp và đồng bộ của video, bảng mục lục (table of content) và bảng nội dung (slide). Marketing trực tiếp (Direct marketing), theo định nghĩa của Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ, là hệ thống tương tác của marketing, có sử dụng một hay nhiều phương tiện quảng cáo, để tác động đến một phản ứng đáp lại đo lường được ở bất cứ mọi nơi. Advertiser còn được gọi là Merchant, là một công ty hoặc cá nhân có trang web bán hàng hóa hoặc dịch vụ trực tuyến, và/hoặc chấp nhận đặt hàng và thanh toán trực tuyến. Advertiser hợp tác với publisher (đại lý) để quảng cáo hàng hóa, dịch vụ giúp họ. Đại lý đặt banner, link text hoặc

link sản phẩm trên trang web hoặc đặt trong các e-mail khuyến mãi, danh mục kết quả tìm kiếm của họ để nhận hoa hồng quảng cáo. Nhạc thang máy (Elevator music) là tên gọi có thật của một loại âm nhạc, còn được biết đến như là nhạc thời tiết. Đây là thể loại âm nhạc thường được bật ở các trung tâm thương mại, cửa hàng tạp hóa, hệ thống điện thoại, tàu thủy, máy bay dân dụng, khách sạn, sân bay, văn phòng và thang máy. Loại nhạc này có giai điệu đơn giản, dễ nghe, nhẹ nhàng, giúp người nghe thư giãn. ND Mã Morse hay mã Moóc-xơ là một loại mã hóa ký tự dùng để truyền các thông tin điện tín. Mã Morse dùng một chuỗi đã được chuẩn hóa gồm các phần tử dài và ngắn để biểu diễn các chữ cái, chữ số, dấu chấm và các kí tự đặc biệt của một thông điệp. Các phần từ ngắn và dài có thể được thể hiện bằng âm thanh, các dấu hay gạch, hoặc các xung, hay các kí hiệu tường được gọi là "chấm" và "gạch" hay "dot" và "dash" trong tiếng Anh. Mã Morse được phát minh vào năm 1835 bởi Samuel Morse nhằm giúp cho ngành viễn thông và được xem như là bước cơ bản cho ngành thông tin số. Từ ngày 1 tháng 2 năm 1999, tín hiệu Morse đã bị loại bỏ trong ngành thông tin hàng hải để thay vào đó là một hệ thống vệ tinh. Tên đầy đủ là Advanced Research Projects Agency – Cơ quan với các Đề án Nghiên cứu Tân tiến. World Wide Web Consortium, viết tắt W3C, là một hiệp hội lập ra các tiêu chuẩn cho Internet, nhất là cho World Wide Web. Hiệp hội W3C luôn có những hợp tác chặt chẽ với các đối tác lớn như Microsoft, Mozilla Foundation, Apple, v.v… để đảm bảo rằng các tiêu chuẩn của W3C tương thích với các trình công cụ web khác nhau. Là tên một quần đảo nằm ở bờ biển phía Tây Scotland với vẻ đẹp huyền bí, thần thoại và đầy mê hoặc. Oz là loại phim kinh dị, phim hài, phim hành động đặc thù của Úc được sản xuất với chi phí thấp. Key Performance Indicator có nghĩa là chỉ số đánh giá thực hiện công việc. Conversion rate là đơn vị đo lường mức độ thành công của một chiến dịch quảng cáo trực tuyến trên cơ sở so sánh là tỷ lệ click xem quảng cáo. Nội dung "chuyển đổi" sẽ được quyết định dựa trên mục tiêu tiếp thị, ví dụ, doanh số bán hàng, yêu cầu doanh nghiệp cung cấp thêm thông tin, v.v… Above the line (ATL): Chỉ các hoạt động tiếp thị nhằm khuyếch trương và xây dựng thương hiệu với mục đích bền vững và lâu dài thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng. Below the line (BTL): Chỉ các hoạt động tiếp thị nhằm phát triển thị trường phân phối, thúc đẩy bán lẻ, tiêu dùng với mục đích ngắn hạn và tạo hiệu quả trực tiếp, như phát hàng mẫu, tổ chức sự kiện, khuyến mãi cho người tiêu dùng, khuyến mãi cho nhà bán lẻ, v.v… Through the line (TTL): Là hoạt động kết hợp giữa hai hình thức tiếp thị trên (ATL & BTL), theo đó doanh nghiệp thực hiện tiếp thị rộng rãi trên các phương tiện truyền thông đại chúng nhằm thu thập dữ liệu về khách hàng để phục vụ cho công tác truyền thông trực tiếp về sau. (ví dụ, doanh nghiệp quảng cáo trên tivi, trong đó cung cấp số điện thoại liên hệ của doanh nghiệp để khuyến khích khách hàng trực tiếp gọi điện tới). Digital: Các hoạt động tiếp thị trên các kênh kỹ thuật số. Traditional: Chỉ các hoạt động tiếp thị được sử dụng trước khi Internet ra đời, trong đó gồm 4 nhóm chính là tiếp thị trên báo in, tiếp thị trên các phương tiện phát thanh truyền hình, thư trực tiếp và tiếp thị qua điện thoại. Experiential: Chỉ hoạt động tiếp thị trải nghiệm, mục đích nhằm để các khách hàng tiềm năng có cơ hội trực tiếp trải nghiệm về sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp (ví dụ, cung cấp sản phẩm dùng thử…) Linear: Chỉ các hoạt động tiếp thị trong đó nội dung được giữ nguyên và xuyên suốt trong cả quá trình tiếp thị. Analogue (hay analog): Chỉ các hoạt động tiếp thị có sự tương tác trực tiếp với khách hàng (đối lập với hoạt động tiếp thị trên các kênh kỹ thuật số). Mobile: Chỉ hoạt động tiếp thị qua điện thoại di động. Direct: Chỉ các hoạt động tiếp thị trong đó doanh nghiệp truyền đạt thông điệp về sản phẩm/dịch vụ của mình một cách trực tiếp tới khách hàng (ví dụ, thông qua các hình thức quảng cáo, chủ động liên hệ khách hàng…) Indirect: Chỉ các hoạt động tiếp thị trong đó doanh nghiệp truyền đạt thông điệp về sản phẩm/dịch vụ của mình một cách gián tiếp (ví dụ, họ cung cấp các nội dung hữu ích cho khách hàng, từ đó khuyến khích khách hàng chú ý và tìm đến với họ). Đây là một tập tin được tạo ra bởi một máy chủ web hoặc máy chủ proxy có chứa tất cả thông tin về các hoạt động trên máy chủ đó, như thông tin người truy cập, thời gian khách viếng thăm, địa chỉ IP… Log file có rất nhiều tác dụng đối với quản trị web như phân tích xem người truy cập vào những phần nào trên trang web nhiều nhất và chuyển sang xem mục nào trên trang web… Road rage (bệnh điên đường) là tình trạng bất ổn thần kinh khi đang lái xe, dẫn tới thái độ hung hăng đi kèm với sự thịnh nộ, cãi vã, đánh lộn và thậm chí trong một số trường hợp sự mất kiểm soát khiến những

người mắc chứng này sẵn sàng rút súng ra bắn người khác chỉ vì tranh giành một chỗ đậu xe hay một làn đường. Retweet: gửi tin nhắn trả lời trên Twitter Like (thích): Một tính năng trên Facebook Comment (nhận xét/ lời bình): Tính năng bình luận trên Facebook iCal: Công cụ theo dõi lịch trình công việc trên máy tính. Dropbox là dịch vụ sao lưu, lưu trữ dữ liệu trực tuyến với khả năng đồng bộ theo thời gian thực và tự động thực hiện sao lưu, hỗ trợ miễn phí có thể lên đến 20Gb dung lượng lưu trữ trực tuyến trên máy chủ của họ. Là kết quả tìm kiếm tự nhiên trong trang kết quả tìm kiếm của các công cụ tìm kiếm. Là hình thức quảng cáo tính chi phí dựa trên mỗi nhấp chuột vào quảng cáo. Đây là mô hình tính giá phổ biến nhất trong quảng cáo trực tuyến. Key word là từ khóa, một từ hoặc cụm từ mà người duyệt web nhập vào công cụ tìm kiếm để tìm thông tin. Nhiều trang web đang nhắm mục tiêu quảng cáo theo từ khóa, do đó khi người tìm kiếm gõ đúng những từ khóa đó thì quảng cáo sẽ xuất hiện. Là loại hình quảng cáo trả tiền cho những hành động được thực hiện bởi các khách hàng trên trang web, thay vì phải trả trước một khoản tiền cố định để lấy chỗ quảng cáo. Một chương trình chia sẻ lợi nhuận trong đó publisher nhận được hoa hồng khi mang lại đăng ký đặt mua hàng cho nhà quảng cáo. Tiếp thị nội dung là một loại hình tiếp thị mà qua đó ta thu hút được khách hàng bằng cách cung cấp những thông tin bổ ích và hướng khách hàng vào các hành động mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Hay còn gọi là Display Advertising là thuật ngữ chỉ Quảng cáo hiển thị – hình thức quảng cáo banner trên các báo điện tử hay quảng cáo các banner/truyền thông đa phương tiện qua các mạng quảng cáo. Retargeting là một công nghệ quảng cáo trực tuyến mà chỉ tập trung vào những khách hàng đã từng truy cập vào trang web của bạn. Cookie là một tệp nhỏ chứa một chuỗi các ký tự được gửi tới máy tính của bạn khi bạn truy cập một trang web. Quảng cáo banner là một hình thức quảng cáo trực tuyến trên các trang web. Trên mỗi trang web đặt các vị trí với kích thước phù hợp để giới thiệu các thông điệp, hình ảnh, video… về sản phẩm, dịch vụ… của doanh nghiệp tại các vị trí đó, nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng đến sản phẩm dịch vụ đó, khi nào quan tâm, khách hàng sẽ nhấp chuột vào banner quảng cáo, qua link liên kết banner sẽ dẫn khách hàng đến trang chủ của doanh nghiệp với đầy đủ các thông tin về sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng quan tâm. Trong nội dung quảng cáo trực tuyến và tiếp thị số, dữ liệu của bên thứ nhất ám chỉ những dữ liệu được thu thập thông qua liên hệ trực tiếp với người dùng. “Ngôn ngữ Đánh dấu Mở rộng” là ngôn ngữ đánh dấu với mục đích chung do W3C đề nghị, để tạo ra các ngôn ngữ đánh dấu khác. Đây là một tập con đơn giản của SGML, có khả năng mô tả nhiều loại dữ liệu khác nhau. Mục đích chính của XML là đơn giản hóa việc chia sẻ dữ liệu giữa các hệ thống khác nhau, đặc biệt là các hệ thống được kết nối với Internet. Các ngôn ngữ dựa trên XML (thí dụ: RDF, RSS, MathML, XHTML, SVG,GML và cXML) được định nghĩa theo cách thông thường, cho phép các chương trình sửa đổi và kiểm tra hợp lệ bằng các ngôn ngữ này mà không cần có hiểu biết trước về hình thức của chúng. API là viết tắt của Application Programming Interface (giao diện lập trình ứng dụng). Nó là một giao tiếp phần mềm được dùng bởi các ứng dụng khác nhau. Cũng giống như bàn phím là một thiết bị giao tiếp giữa người dùng và máy tính, API là một giao tiếp phần mềm chẳng hạn như giữa chương trình và hệ điều hành. Nền tảng bên cầu (DSP) là hệ thống cho phép người mua quảng cáo trực tuyến quản lý nhiều tài khoản trao đổi quảng cáo và trao đổi dữ liệu thông qua một giao diện. Việc đặt giá thời gian thực để hiển thị các quảng cáo trực tuyến diễn ra trong những hoạt động trao đổi quảng cáo và bằng việc tận dụng DSP, các nhà tiếp thị số có thể quản lý việc đặt giá cho các banner và tính giá cho dữ liệu họ đang đặt lên để nhắm tới các người xem của họ. Cũng giống như tìm kiếm trả tiền, việc sử dụng DSP cho phép người dùng tối ưu hóa dựa trên các tập KPI như CPC hiệu quả (eCPC) và CPA hiệu quả (eCPA). Cost Per Action/Acquisition là hình thức tính chi phí quảng cáo dựa trên số lượng khách hàng thực tế mua sản phẩm/điền mẫu đăng ký/gọi điện/hay gửi e-mail, v.v… sau khi họ thấy và tương tác với quảng cáo. Theo Google Analytic thì Bounce Rate là tỷ lệ phần trăm lượng truy cập vào trang web hoặc từ trang web khác tới trang web của bạn và rời bỏ trang web của bạn mà không xem bất cứ một trang nào khác. Web hosting là không gian trên máy chủ có cài dịch vụ Internet như ftp, www, nơi đó bạn có thể lưu nội dung trang web hay dữ liệu trên không gian đó. Lý do bạn phải thuê Web Hosting để chứa nội dung trang web, dịch vụ mail, ftp, vì những máy tính này luôn có một địa chỉ cố định khi kết nối vào Internet (đó là địa chỉ IP). Nếu bạn truy cập vào Internet như cách

thông thường hiện nay thông qua các IPS (Internet Service Provider – Nhà cung cấp dịch vụ Internet) thì địa chỉ IP trên máy bạn luôn bị thay đổi, do đó dữ liệu trên máy của bạn không thể truy cập được từ những máy khác trên Internet. Là một dịch vụ lưu trữ nhiều trang web trên một máy chủ kết nối Internet. Mỗi trang web có phân vùng riêng. Đây là giải pháp tiết kiệm nhất cho việc thuê lưu trữ. Thông thường Shared Hosting được chia thành nhiều Plan khác nhau, tùy vào nhu cầu mà bạn có thể chọn các Hosting Plan khác nhau. Co-location server là dịch vụ cho thuê không gian và các dịch vụ hạ tầng để đặt máy chủ kết nối với Internet. Index (đánh chỉ mục) là quá trình mà công cụ tìm kiếm thấy nội dung của bạn và sau đó lưu trữ cũng như hiển thị nó trong kết quả tìm kiếm để trả về cho người dùng. Spider hay còn gọi là Crawler, Bot là một chương trình của các công cụ tìm kiếm dùng để thu thập thông tin về các trang web. Spider hoạt động dựa trên các đường liên kết, nếu không có các đường liên kết, spider sẽ không thể hoạt động được. Breadcrumb link hay navigation link được gọi là link điều hướng cấu trúc, giúp người dùng có thể theo dõi được các danh mục liên quan đến bài viết. Cửa sổ quảng cáo, dịch sát nghĩa là cửa sổ bật mở hay cửa sổ tự mở (cửa sổ pop-up), là các cửa sổ tự mở mà không cần sự cho phép của bạn. Nó có rất nhiều kích thước khác nhau nhưng thường là không che hết toàn bộ màn hình. Nhiều cửa sổ quảng cáo xuất hiện bên trên cửa sổ Firefox hiện thời (cửa sổ tự mở trên), một số khác lại xuất hiện ở dưới (cửa sổ tự mở dưới). Hover button: Kỹ thuật tạo ra hiệu ứng sống động và nổi bật cho các nút trên trang web. CAPTCHA là chữ viết tắt của của "Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart" (Phép thử Turing công cộng hoàn toàn tự động để phân biệt máy tính với người), được Luis von Ahn, Manuel Blum, Nicholas J. Hopper (tất cả đều thuộc Đại học Carnegie Mellon) và John Langford (khi đó thuộc IBM) đặt ra vào năm 2000. Đây là một quá trình một máy tính (máy chủ) yêu cầu một người dùng hoàn tất một kiểm tra đơn giản mà máy tính có thể dễ dàng tạo ra và đánh giá, nhưng không thể tự giải nó được. Trong kỹ thuật máy tính, plug-in, trình cắm, hay phần bổ trợ là một bộ phần mềm hỗ trợ bổ sung thêm những tính năng cụ thể cho phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus và hiển thị các loại tập tin mới. Hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề. Là một trang xuất hiện khi có một khách hàng tiềm năng nhấp chuột vào một mẩu quảng cáo hay đường link kết quả của một công cụ tìm kiếm. Publisher còn được gọi là Affiliate là một bên độc lập thực hiện quảng cáo, quảng bá hàng hóa, dịch vụ của nhà quảng cáo để nhận được tiền công hoa hồng. Publisher cho hiển thị các banner, link text, hình ảnh của sản phẩm, dịch vụ trên trang web, trong các e-mail khuyến mãi hoặc danh mục kết quả tìm kiếm của họ. Publisher được trả tiền hoa hồng từ nhà quảng cáo có chương trình họ đang tham gia khi khách hàng thực hiện một hành động nào đó như nhấp chuột vào link quảng cáo (click), điền mẫu thông tin, đăng ký thành viên (lead) hoặc mua hàng trực tuyến (sale). Owned media (truyền thông tự xây dựng) là các kênh truyền thông thuộc sở hữu của công ty và công ty có toàn quyền quản lý, quyết định nội dung, như trang web, blog, các trang mạng xã hội (FB, Linkedin, Twitter) dùng để xây dựng và củng cố tài sản thương hiệu. Đây là những kênh đòi hỏi thời gian và công sức đầu tư và phát triển để tự tạo dựng danh tiếng và có lưu lượng truy cập ổn định. Đối tượng truyền thông chủ yếu là khách hàng hiện tại của doanh nghiệp. Truyền thông tự xây dựng đóng vai trò là trạm dừng tiếp theo và đo lường hiệu quả (lưu lượng truy cập, tỷ lệ chuyển đổi, thời gian viếng thăm trang) của các chiến dịch quảng cáo sử dụng truyền thông trả tiền. Paid media (truyền thông trả tiền) là loại hình truyền thông mà bạn phải mua, ví dụ như quảng cáo hiển thị, tìm kiếm trả tiền (các hình thức trả phí theo số lần nhấp chuột, trả theo nghìn, hay trả theo hành động), các bài báo, bài viết trả tiền có nội dung PR Truyền thông trả tiền có thể giúp tăng cường nhận thức về thương hiệu. Đây là loại hình truyền thông tốn kém nhất. Đối tượng chính được nhắm mục tiêu đến phần lớn là những người lạ, những khách hàng tiềm năng chưa sử dụng sản phẩm và dịch vụ Đây là hình thức truyền thông khi doanh nghiệp được người dùng tự nguyện nói tốt về sản phẩm, công ty hoặc dịch vụ và chia sẻ với những người bạn của họ qua FB, Twitter hoặc các trang mạng xã hội khác. Có thể nói đây là loại hình "truyền miệng" trong thế giới số. Để có được lượng

truyền thông lan truyền lớn, doanh nghiệp cần tập trung vào người dùng, cải thiện sản phẩm, dịch vụ, lắng nghe ý kiến khách hàng và quản lý tốt những đầu mối tiếp xúc nhằm gia tăng mức độ hài lòng. Landing pages được thiết kế theo dạng Pop-up và thường có nội dung là một mẩu quảng cáo, thông báo về chương trình khuyến mãi hoặc kết nối tới những trang web khác. Trang landing page dạng này sẽ nhảy vào web chính khi người sử dụng Internet vừa truy cập vào trang web chính. Split testing (kiểm tra phân tách) hay còn gọi là A/B test (phép thử A/B) để theo dõi và đánh giá hiệu quả của các phiên bản trang đích (landing page) khác nhau trên webiste. Impression là thuật ngữ chỉ số lần xuất hiện của quảng cáo, đôi khi chỉ số này không phản ánh chính xác thực tế. Quảng cáo xuất hiện ở cuối trang và người dùng không kéo xuống tới quảng cáo, nhưng đó vẫn có thể được tính là một lần xuất hiện. GRP (gross rating points) là chỉ số cho biết số lượng người xem mà một phương tiện truyền thông cụ thể có thể tiếp cận trong một khoảng thời gian nhất định. GRP được tính như sau : GRP = Reach x Frequency x 100. Reach: Đối tượng mục tiêu/tổng dân số. Average frequency: tần suất tiếp cận, hoặc số lần quảng cáo được phát trung bình EMEA (Europe, the Middle East and Africa): là từ viết tắt chỉ các khu vực châu Âu, Trung Đông và châu Phi; APAC (Asia Pacific and Japan): khu vực châu Á-Thái Bình Dương và Nhật Bản; LATAM (Latin America and the Caribbean): khu vực Mỹ La-tinh và vùng Ca-ri-bê. Page Views (PV): Là một lần ghé thăm trang duy nhất bởi một yêu cầu phía khách hàng (client) khi click vào một đường link, truy nhập trực tiếp trên thanh công cụ, thông qua máy tìm kiếm, v.v… Indexed pages: Tổng số trang trên trang web của bạn được các bot tìm kiếm như Google bot, Yahoo bot, Bing bot đánh chỉ mục. Đánh chỉ mục được hiểu là bot đã ghé thăm liên kết, phân tích và lưu lại các thông số như tiêu đề (title), mô tả (description meta), từ khóa (keywords)... lên vùng cùng chủ đề trên máy chủ. Điều này thật sự rất có lợi cho việc trả về kết quả tìm kiếm nếu người dùng có những truy vấn liên quan. Theo Hilbert Meyer: Động não (công não) là một kỹ thuật dạy học tích cực, thông qua thảo luận, nhằm huy động những ý tưởng mới mẻ, độc đáo về một chủ đề, của mọi thành viên tham gia thảo luận. Các thành viên được cổ vũ tham gia một cách tích cực, không hạn chế các ý tưởng, nhằm tạo ra “cơn lốc” các ý tưởng. Là một thuộc tính trong ngôn ngữ HTML, dùng để mô tả ngắn gọn nội dung của một trang web. Hầu hết các công cụ tìm kiếm đều sử dụng thẻ này để hiển thị trên kết quả tìm kiếm. Thẻ meta là dòng mã ở trên cùng của một trang html, có tác dụng hướng dẫn các công cụ tìm kiếm và cung cấp các thông tin về trang web của bạn. ALT có nghĩa là Altenative Information – thông tin thay thế cho người dùng không hiển thị được hoặc chọn ẩn hình ảnh trong trình duyệt. Đây là một thuộc tính quan trọng của thẻ IMG. Hay nói cách khác. nội dung của nó sẽ hiển thị trên trình duyệt khi trình duyệt không thể trình bày được một hình ảnh vì lý do nào đó. Các SE xem nội dung của thẻ ALT như là anchor text trong trường hợp hình ảnh là một liên kết. Anchor text là đoạn văn bản được dùng để hiển thị link và được mọi người sử dụng để đi tới trang web của bạn. Nói một cách khác, đây chính là đoạn text cụ thể trong đường dẫn mà người dùng nhấp vào. SEO cục bộ là khái niệm chỉ một hình thức tối ưu hóa thứ hạng trang web theo những từ khóa liên quan tới một địa phương, lãnh thổ nào đó. Tên gọi của một cơ sở dữ liệu của Google. * Số cửa hàng bao gồm cả các trung tâm thiết kế triển lãm * Là thu nhập của toàn bộ công ty, bao gồm Target, Marshall Field's, Mervyns,... (*) STEP: _Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Environmental – Môi trường, Politi¬cal – Chính trị; STEEP: _Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Economic – Kinh tế, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị ; PESTLE: _Political – chính trị, Environmental – môi trường, Social – xã hội, Technological – công nghệ, Legal – Pháp luật, Environmental – Môi trường.

Table of Contents